

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761114677875>



CA1
CS
- A55



Public Service Commission
2009-2010
Annual Report



Public Service Commission

2009-2010

Annual Report

Public Service Commission of Canada
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Canada

Information: 613-992-9562
Facsimile: 613-992-9352

This report is also available on our Web site at www.psc-cfp.gc.ca.

Catalogue no. SC1-2010
ISBN 978-1-100-52318-7

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Public Service Commission of Canada, 2010


Minister of Canadian Heritage and Official Languages
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the Report of the Public Service Commission of Canada for the 2009-2010 fiscal year.

It is submitted in accordance with section 23 of the *Public Service Employment Act*, (S.C. 2003, c. 22, ss. 12 and 13).

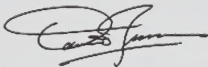
Yours sincerely,



Maria Barrados
President



Manon Vennat
Commissioner



David Zussman
Commissioner

PSC Mission, Vision and Values Statement

Mission and Vision – Striving for excellence

The Public Service Commission is dedicated to building a public service that strives for excellence. We protect merit, non-partisanship, representativeness and the use of both official languages.

We safeguard the integrity of staffing in the public service and the political impartiality of public servants. We develop policies and guidance for public service managers and hold them accountable for their staffing decisions. We conduct audits and investigations to confirm the effectiveness of the staffing system and to make improvements. As an independent agency, we report our results to Parliament.

We recruit talented Canadians to the public service, drawn from across the country. We continually renew our recruitment services to meet the needs of a modern and innovative public service.

Values to guide our actions

In serving Parliament and Canadians, we are guided by and proudly adhere to the following values:

Integrity in our actions;

Fairness in our decisions;

Respect in our relationships; and

Transparency in our communications.

Table of contents

Chapter 1

Opinion of the Commission	8
Overall assessment	8
Areas of progress	10
Ensuring sustainability	12
Looking forward	19

Chapter 2

A highly delegated staffing system	24
Employees under the <i>Public Service Employment Act</i>	24
Overall public service hiring and staffing activities	25
Hiring activity to the public service by geographic area	27
Executive Group	29
Official languages	32
<i>Public Service Official Languages Exclusion Approval Order</i>	34

Chapter 3

Overall performance regarding merit and the guiding values	38
Overall assessment	38
Merit	39
Guiding values	40
Fairness	41
Transparency	45
Access	48
Representativeness	52

Chapter 4

A non-partisan public service	58
Challenges to non-partisanship	59
Safeguarding the non-partisanship of the public service	62
Non-partisanship in staffing	62
Political activities regime: Part 7 of the <i>Public Service Employment Act</i>	63
Relationship between the public service and the political sphere	71
Safeguarding non-partisanship in the 21 st century	74

Chapter 5

Management of staffing in departments and agencies	82
Assessment methodology	82
Scope of assessment	84
Overall assessment of key success factors	85
Delegation of staffing to deputy heads	86
Imposing conditions on delegation	86

Planning for staffing and monitoring of results.....	87
Organizational human resources support systems	90
Organizational accountability for results	91
Top performers	93
Efficiency and time to staff.....	93
Potential for further progress	94
Collective staffing processes	96

Chapter 6

Oversight	100
Audits.....	100
Studies.....	101
Oversight review and recommendations.....	106
Investigations into appointment processes.....	107
Investigations under specific authorities	109

Chapter 7

Enabling departments and agencies	116
Refinements to the policy suite	116
Priority administration.....	120
Enabling infrastructure	122
Recruitment of post-secondary graduates	123
Recruitment of students for temporary employment.....	126
Recruitment statistics and volumes	129
PSC-led pools and inventories.....	132
Executive resourcing services	133
Assessment services and products	133
Assessment volumes.....	134
Tailored assessment tools and services.....	135
Assessment accommodations.....	135
Second language evaluation	136
Test security	139
E-testing and assessment innovations	140
Public Service Staffing Modernization Project.....	141

Appendices

Appendix 1.....	144
Staffing Management Accountability Framework.....	144
Staffing Management Accountability Framework: Effectiveness and adherence to guiding values.....	145
Appendix 2.....	146
Statistical tables.....	146
Table 36: Overall hiring and staffing activities to and within the public service by type and tenure	147

Table 37: Overall hiring and staffing activities to and within the public service by tenure and previous employment status.....	147
Table 38: Staffing activities by type and occupational category.....	148
Table 39: Staffing activities by type and geographic area.....	149
Table 40: Appointments to the public service to indeterminate and specified term positions greater than three months, by employment equity group and geographic area	150
Table 41: Staffing activities by type and first official language group.....	151
Table 42: Staffing activities by type, first official language group and language requirements of position.....	152
Table 43: Student hiring activities and appointments to the public service by recruitment program and geographic area.....	153
Table 44: Staffing activities by type and organization.....	154
Table 45: <i>Public Service Employment Act</i> population changes by organization	159
Table 46: Priority administration (public service total).....	163
Table 47: Number and distribution of applicants to the Post-Secondary Recruitment campaign (fall 2009) by home province or territory.....	164
Table 48: Geographic and educational profile of Federal Student Work Experience Program applicants.....	165
Table 49: Percent distribution of applicants to external advertisements and Canadian population.....	166
Table 50: Applications and appointments for nationally advertised jobs by geographic area – Officer-level.....	167
Table 51: Applications and appointments for nationally advertised jobs by geographic area – Non-officer-level.....	168
Appendix 3	169
Specific restrictions and conditions applied to organizations following results of Public Service Commission oversight activities (in effect as of March 31, 2010).....	169
Appendix 4	170
Audit and Studies Plan – 2011 and 2012.....	170
Summary of audits and studies underway or planned for release in 2011 and 2012.....	170
Appendix 5	172
Review of Public Service Commission Oversight – Action Plan	172
Appendix 6	178
Glossary	178
Biographies	191
Public Service Commission organization chart	195
Offices of the Public Service Commission	197

Chapter 1

Opinion of the Commission



1 Opinion of the Commission

- 1.1 In 2009-2010, the Public Service Commission (PSC) continued to play its unique and essential role to ensure, on behalf of Parliament and Canadians, a professional, merit-based, non-partisan public service.
- 1.2 This is our last Annual Report as Commissioners and our fourth since the *Public Service Employment Act* (PSEA) came into force in 2005. As the first Commissioners appointed under the current Act, we feel a particular responsibility to provide Parliament with our views on where progress has been made in realizing the potential of the Act since 2005, where improvements are still required and what is needed to further embed and sustain the values-based system that is a cornerstone of the Act in the future.
- 1.3 This year's Annual Report focuses on the results of the PSC's activities in 2009-2010, placed in the broader context of the emerging pressures on the public service. We will be elaborating on many of our observations in this Opinion in the PSC's contributions to the legislative review of the *Public Service Modernization Act* and in the PSC's Special Report to Parliament on its assessment of the PSEA, to be tabled in the spring of 2011.
- 1.4 We would like to take this opportunity to mark the passing of Professor Ted Hodgetts, at age 91, in the spring of 2009. With his passing, both the Canadian academy and the federal public service lost a legendary figure. Ted was a special friend of the PSC. The seminal 1972 study of the PSC's predecessor organization, *The Biography of an Institution: The Civil Service Commission 1908-1967*, which he co-authored, remains the book to read about the origins of Canada's merit-based, non-partisan public service. The book has provided us with guidance in our role as Commissioners. Ted also gave us and several generations of students and public servants a vision of what is required to independently safeguard the merit and non-partisanship of the public service – and why it is essential to do so.

Overall assessment

- 1.5 In 2009-2010, the public service continued to experience growth, as it has over the past decade. However, for the first time in three years, the overall pace of growth slowed. As of March 2010, there were 216 045 individuals in organizations for which the PSC has delegated its authority to make appointments to deputy heads. This represented an increase of 3.4% from March 2009, compared to an increase of 4.5% between March 2008 and March 2009. Of the 3.4% increase in the population, over 3% was attributable to growth in the number of

As the first
Commissioners
appointed under the
current Act, we feel a
particular responsibility
to provide Parliament
with our views on where
progress has been made
in realizing the potential
of the Act since 2005...

indeterminate employees, 0.15% in the number of individuals in specified period (term) positions, 0.14% in student hires and 0.06% in casual workers.

- 1.6 Most of the growth in the population occurred in five organizations, namely Correctional Service Canada, Environment Canada, Citizenship and Immigration Canada, Human Resources and Skills Development Canada and Public Works and Government Services Canada. The latter three were identified as having roles in delivering Budget 2009: Canada's Economic Action Plan (EAP). All of the organizations with roles in delivering the EAP accounted for half of the total growth in the population between March 2009 and March 2010.
- 1.7 The slowdown in growth was reflected in hiring and staffing activities in 2009-2010. Over the course of the fiscal year, organizations under the PSEA conducted 2.2% fewer hiring and staffing activities than they did in 2008-2009.
- 1.8 Based on the PSC's various oversight activities in 2009-2010, significant progress has been made in implementing the PSEA over the past four years. The essential elements of the Act are in place and advances continue to be made in achieving the objectives of the Act as they relate to the regime for staffing and political activities.
- 1.9 We have concluded this year that the core values of the system, merit and non-partisanship, are being respected overall and the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness are generally being respected in staffing decisions across the public service. However, despite almost five years of operation under the current legislative and policy framework, public servants at all levels are still not consistently demonstrating that they understand how to apply and operationalize the core and guiding values in their decisions.
- 1.10 We believe that the focus of all stakeholders must now shift from implementing the system to ensuring its sustainability for the future. This means addressing the outstanding issues where further effort is still required. It also means ensuring that the system is able to effectively respond and adapt to new challenges as they arise so that Canadians will continue to benefit from a professional, merit-based, non-partisan public service in the coming decades.
- 1.11 We recognize the magnitude of cultural and other changes that were required to move from a predominantly rules-based approach to a mainly values-based one. A more concerted effort involving all key stakeholders – deputy heads, managers, employees, central agencies,

We believe that the focus of all stakeholders must now shift from implementing the system to ensuring its sustainability for the future.

We recognize the magnitude of cultural and other changes that were required to move from a predominantly rules-based approach to a mainly values-based one.

the human resources community and the PSC – is now required to realize a genuinely values-based approach and ensure momentum, rather than retrenchment, in the face of challenges.

Areas of progress

- 1.12 In our first Annual Report in 2003-2004, we observed that the PSEA presented an opportunity to address a number of long-standing areas of concern. We noted the following specific areas of concern: organizational human resources planning and capacity; the use of short-term hiring; the movement of university graduates into the public service; and access to public service positions.
- 1.13 Progress has been made on these issues, with a key role played by deputy heads and the public service renewal agenda led by the Clerk of the Privy Council. We would like to highlight the following in particular:
- Staffing priorities and strategies have continued to improve, with 63% of departments and agencies demonstrating “acceptable” or “strong” performance in this area in 2009-2010, compared to 15% in 2007-2008, based on PSC monitoring.
 - The proportion of new indeterminate hires with no prior experience in the public service has increased from 15.9% in 2004-2005 to 37.0% in 2009-2010.
 - The duration of acting appointments has become shorter, with an average duration for the 2007-2009 period of 13.5 months if the acting ended in a promotion and 12.5 months if it ended without a promotion (compared to 15 months and 13 months respectively in 2002-2004).
 - The total proportion of students participating in the Federal Student Work Experience program and the Co-operative Education and Internship program with subsequent employment in the public service (term or indeterminate) rose from 22.5% in the 1997-2005 reference period to 26.2% in 2006-2007, a slight drop from 27.9% in 2005-2006.
 - In 2009-2010, a total of 1 643 graduates were hired into term and indeterminate positions under the Post-Secondary Recruitment program, a significant contribution to the Clerk of the Privy Council’s 2009-2010 Public Service Renewal Action Plan.
 - All externally advertised appointment processes for indeterminate and long-term (greater than six months) positions are now open to Canadians across the country and about one out of every

Progress has been made... with a key role played by deputy heads and the public service renewal agenda led by the Clerk of the Privy Council.

four appointments in the National Capital Region is made to an applicant from another part of the country, compared to 12% in 2006-2007, when the *National Area of Selection Policy* began to be implemented.

- Three of the four employment equity groups – women, visible minorities and Aboriginal peoples – are now appointed to the public service at a proportion exceeding their respective workforce availability.

1.14 In 2003-2004, we also set out a roadmap for establishing the PSC as a strong, relevant organization in the new regime for staffing and political activities. Much has now been achieved in the areas we specifically identified and others:

- The PSC has delegated almost all appointment and appointment-related authorities to deputy heads.
- We have articulated our expectations about organizational performance and accountability in the highly delegated staffing system in Appointment Delegation and Accountability Instruments, the Appointment Policy Framework and the Staffing Management and Accountability Framework.
- The Appointment Policy Framework and supporting guidance, as well as PSC staffing and assessment services and tools, are reviewed and refined on an ongoing basis in light of experience and in order to better respond to the needs of departments and agencies. The PSC has also put the infrastructure in place to adapt to a cost recovery environment.
- The PSC's monitoring, audit and investigations activities were determined to be appropriate by an independent review committee in 2008-2009. In response to the committee's recommendations, we have introduced changes this year to further improve the approach, such as the development of the Consolidated Audit Report which we are pleased to be tabling in Parliament at the same time as this Annual Report.
- The regime for administering Part 7 of the PSEA regarding the political activities of public servants is operating effectively, and the PSC introduced improvements this year to streamline the approval process for municipal candidacy requests and to continue to raise awareness amongst public servants across the country about their rights and responsibilities with respect to political activities.

Ensuring sustainability

- 1.15 Almost five years after the coming into force of the PSEA, the goal must now be to address outstanding areas of concern, such as the use of the non-permanent workforce and temporary help services, time to staff and safeguarding non-partisanship, and to ensure the sustainability of the current system in the face of internal and external pressures. One of the chief overarching issues that has proved much more intractable than anticipated has been the shift to a mainly values-based approach.

Realizing a values-based system

- 1.16 In a values-based system, a set of core principles is established and employees act in line with the principles out of a shared understanding of those principles and their importance to the organization. A values-based approach is widely considered to improve morale, as well as consistency and reliability in decision-making. It depends on the appropriate exercise of judgement by individuals at all levels and ensuring that they are held accountable for their decisions.
- 1.17 Values and values-based decision-making are critical elements in both the highly delegated staffing system established by the Act and Part 7 of the Act governing political activity by public servants. The predominately values-based approach that is required is one in which decisions are made based on the core values of merit and non-partisanship and the guiding values of access, fairness, transparency and representativeness. Such decisions, both individually and collectively, are the foundation of a professional, merit-based, non-partisan public service.
- 1.18 Based on our oversight activities this year and over the previous three years, we are concerned that the behaviour of managers and employees suggests that the values and their interconnections are not yet sufficiently understood and decision-making is not yet sufficiently values-based. We also note that there are persistent inconsistencies in implementation of the values-based approach across organizations, for instance in the use of advertised versus non-advertised appointment processes and in the documentation of decisions.
- 1.19 The success of any values-based approach requires that employees understand the underlying values and that the values provide meaningful, practical direction for decision-making. The core values of merit and non-partisanship and the guiding values are inherently interconnected. Decisions are necessarily the result of implicit or explicit trade-offs between them. Moreover, as the PSC's analysis of fairness this year shows (see Chapter 3), these trade-offs can affect employees' perceptions of the values and have implications for confidence in the system overall.

...we are concerned that the behaviour of managers and employees suggests that the values and their interconnections are not yet sufficiently understood and decision-making is not yet sufficiently values-based.

1.20 We believe that it is essential for managers and employees to have enhanced information, guidance and tools for the full potential of the values-based approach to be realized. The PSC is committed in 2010-2011 to strengthening its understanding of how a values-based system should work and communicating its expectations to public servants. The PSC will begin to offer a values workshop in order to help managers better understand how to apply the core and guiding values in their staffing decisions and the impacts these decisions have at the individual, organizational and public service-wide level. We will also be developing new ways to raise awareness with employees about the implications their decisions about participating in political activities have for the non-partisanship of the public service. Together, these activities will play an important role in managing risks and enabling public servants at all levels to apply the core and guiding values and make the kinds of values-based decisions that are fundamental to a merit-based, non-partisan public service.

1.21 At the same time, we believe that refinements in the PSC policy suite will also play an important role in helping root the values and the values-based system more deeply. The *Appointment Policy Framework* will be amended in 2010-2011 to add a *Merit and Appointment Values Policy*, which will explicitly require managers to respect the core and guiding values in their staffing decisions. In addition, the *Choice of Appointment Process Policy* will be revised to establish advertised processes as standard practice in most situations because they best reflect the guiding values. These changes will further help ensure both managers and employees understand the values and the impacts of staffing-related decisions. They will also provide another tool to help foster the communication and engagement that is required across the public service to fully enable values-based decision-making.

Use of casual workers

1.22 The PSC recognizes the need to hire casual workers to meet short-term requirements and bring in special expertise. However, as we noted in our 2008-2009 Annual Report, the advantages that casual workers have in subsequent appointments to the public service and the increasing use of casual employment as a source of permanent hires are areas of concern.

1.23 Section 50 of the PSEA provides for casual employment. Casual workers are excluded from the provisions of the Act, including merit. They tend to have previous public service experience and to be drawn from local areas, impacting on the guiding values of access and representativeness. In addition, in subsequent appointments of casu als to indeterminate positions, these workers have an advantage over other candidates because of the knowledge, expertise and exposure they acquired while employed as a casual worker.

...it is essential for
managers and employees
to have enhanced
information, guidance
and tools for the
full potential of the
values-based approach
to be realized.

- 1.24 The benefits of casual workers who have previous experience in the federal public service must be balanced with the core and guiding values. Based on the PSC's update this year to its statistical study, *New indeterminate employees: Who are they? (Update)*, progress continues to be made in ensuring access to indeterminate public service employment. The proportion of new indeterminate hires with no prior experience in the public service, including as a casual, increased to 37.0% in 2009-2010, from 15.9% in 2004-2005. However, the PSC's report entitled *To what extent do casuals become employed under the Public Service Employment Act? (Update)* found that the proportion of casuals with subsequent appointment as a specified term or indeterminate employee continued to increase, to 54% in 2008-2009 compared to 41% in the 1997-2005 reference period.
- 1.25 Inappropriate use of casual employment has negative implications for the guiding values of access, fairness, transparency and representativeness. The PSC will be examining this issue further in the year ahead as part of its assessment of the Act and will present its views on the actions that are required in its Special Report to Parliament in the spring of 2011.

Temporary help services

- 1.26 In response to a request from Parliament in April 2009, the PSC undertook a study of the use of temporary help services this year. The use of temporary help services is appropriate when managers are dealing with short employee absences and temporary increases in workload and when there is an ongoing staffing process. Although there is a role for temporary help services to address short-term needs, the study found improper use of these services to address long-term staffing needs which should be addressed by mechanisms covered under the PSEA. The PSEA requires that staffing of the permanent and non-permanent public service workforce be subject to the Act.
- 1.27 The use of temporary help services is a contracting matter, with the policy framework for using these services set out in the *Treasury Board Contracting Policy*. However, like staffing under the PSEA, the use of temporary help services is one of the resourcing options available to managers to meet operational requirements. The study found that the decision to use temporary help services is left in the hands of individual managers, who are provided with little guidance to determine when an extensive use of these services, or a continuous use of individual temporary help workers, bypasses the PSEA and has significant adverse effects on merit, fairness and access.
- 1.28 The PSC's study found that overall expenditures on temporary help services are small relative to those for professional services (i.e. services provided by individuals with significant training, qualifications and

expertise in a professional, scientific, technical or managerial field) and small compared to those for employment subject to the PSEA. However, expenditures on temporary help services have grown at a faster rate than expenditures on other resourcing options available to managers. Based on the study sample, the PSC found that a sizeable proportion of contracts for temporary help services were for one year or more and that a number of temporary help workers were hired as casuals or terms shortly before or after their contract by the same organization. This suggests a continuous use over the longer term of resources intended for short-term use. Furthermore, the PSC found that approximately one in five temporary help workers became employed in public service jobs after their contract, the majority eventually into permanent employment.

- 1.29 The PSC is committed to consulting with the Treasury Board of Canada Secretariat and Public Works and Government Services Canada to address issues raised in this study, including providing guidance on how to use temporary help services while respecting the values of the PSEA. In the coming year, the PSC will examine approaches for addressing policy, legislative or regulatory gaps and improving alignment between non-permanent PSEA staffing mechanisms and temporary help services.

Time to staff

- 1.30 Timely staffing processes allow the public service to maintain effective operations and program delivery and enable managers to compete more effectively with other prospective employers. Timely staffing also ensures that employees are appointed more quickly and in place to contribute to the work that is required.
- 1.31 Based on the PSC's analysis of the Survey of Staffing – Managers, there has been a significant reduction in the time required to staff collective advertised processes, as measured by managers' estimate of the total elapsed time between when a staffing request form is submitted and when the appointees first report for their new position. The average time to staff these processes has dropped from 27.4 weeks in the 2007-2008 reference period to 24.7 weeks in the 2008-2009 reference period. Overall, the average time to staff indeterminate positions through an advertised process has remained relatively stable (at 23.5 weeks in 2007-2008 and 23.0 weeks in 2008-2009), as has the average time to staff for distinct advertised processes (at 22.1 weeks in 2007-2008 and 21.5 weeks in 2008-2009).
- 1.32 Despite the significant reduction in time to staff for collective advertised processes, time to staff overall remains an area of concern for the PSC. The existing legislative and policy frameworks are not the principal factors affecting time to staff, as demonstrated by the fact that staffing

In the coming year, the PSC will examine approaches for addressing policy, legislative or regulatory gaps and improving alignment between non-permanent PSEA staffing mechanisms and temporary help services.

Despite the significant reduction in time to staff for collective advertised processes, time to staff overall remains an area of concern for the PSC.

systems in a number of other jurisdictions, including Australia and the United States, operate within different frameworks, yet time to staff is a shared area of concern. We firmly believe that further efficiencies can be achieved within the existing frameworks established by the PSEA and PSC policies. However, they must not be achieved at the expense of the core values of merit and non-partisanship and the guiding values.

- 1.33 Further efficiencies can be gained — and the PSEA and PSC policies respected — in a number of ways. The PSC's evaluation of PSC-led pools and *Audit of appointments from collective staffing processes* offer added insight into these staffing strategies from both an external and internal recruitment perspective respectively. This work confirms that strong human resources planning and project management are necessary for efficient management of collective processes and collective processes can be successful in suitable situations (e.g. entry-level positions with high similarity between them). Other key factors are the formation of a unit specifically tasked to manage collective processes, clear roles and responsibilities and good communication and relationships between hiring managers and their human resources advisors. The PSC's analysis of time to staff suggests that learning also plays a role and that staffing has become more efficient for both collective and distinct processes as managers have become more familiar with the flexibilities available to them.
- 1.34 Over the past year, the PSC has worked with departments and agencies to create new PSC-led pools and inventories to better meet the hiring needs of organizations seeking to staff similar positions through economies of scale. We have continued to develop innovative tools for enhancing on-line recruitment, for use by the PSC, other organizations and job seekers everywhere. The PSC will continue to work with organizations in the year ahead to refine these approaches and identify further opportunities to make staffing more efficient, while respecting merit and non-partisanship and the guiding values.
- 1.35 The PSC believes that in order to ensure sustainability for the future, organizations must become more aggressive in reducing time to staff. As some have already done, in 2010-2011 the PSC will be encouraging departments and agencies to establish benchmarks for time to staff in order to realize the efficiencies that are still possible under the PSEA and PSC policies, while continuing to respect merit, non-partisanship, fairness, access, transparency and representativeness. To support this, the PSC will consider how it could make relevant data available to interested organizations to enable them to set appropriate benchmarks and monitor performance.

The PSC believes that in order to ensure sustainability for the future, organizations must become more aggressive in reducing time to staff.

Safeguarding non-partisanship

- 1.36 We concluded in our 2008-2009 Annual Report that a significant reconsideration of non-partisanship is required and committed to launching a broad dialogue on how the PSC should move forward on implementing its responsibilities under the PSEA to independently safeguard the non-partisanship of the federal public service.
- 1.37 Traditionally, the non-partisanship of the public service has been protected by ensuring that appointments are free of political influence. Today, protecting the non-partisanship of the public service is more complex and challenging. It is a matter of staffing, but it is also a broader matter of addressing the conduct of public servants and the impact their conduct has on the public service as an institution.
- 1.38 Over the past year, the PSC has paid special attention to this issue. We have reviewed the results of PSC investigations, undertaken new research and data analysis and held a series of consultations with top-level experts. As a result, we believe that new tools and approaches are required to address the most significant risks and ensure the political impartiality of the public service for the future.
- 1.39 In March 2010, the PSC held a national symposium on “Safeguarding a Non-Partisan Public Service in the 21st Century”, with the University of Ottawa’s Graduate School of Public and International Affairs and about 25 recognized experts from Canada and abroad. The symposium underscored two key issues for us.
- 1.40 Many Westminster democracies around the world are wrestling with issues related to the politicization of their public services, as reflected in debates about over-responsiveness, protection of private and public interests and political control over appointments. The evolving relationship between the public service and the political sphere is fundamental to the non-partisanship of the public service. It can help sustain and reinforce it, but also create challenges for it.
- 1.41 Public servants are participating, often with a high profile, in an ever-broadening range of activities that are outside the definition of “political activity” in the PSEA as it has been interpreted to date, but that may impair or be seen to impair the political impartiality of the public service. For example, involvement by public servants in certain outside causes or advocacy organizations may impair, or be seen to impair, their ability to perform their duties in a non-partisan way, or the non-partisanship of the public service overall. The participation of public servants in new social media also raises concerns given its potential visibility and reach. Public servants have constitutionally

...we believe that new tools and approaches are required to address the most significant risks and ensure the political impartiality of the public service for the future.

protected rights to freedom of political expression and freedom of association. However, those rights must be balanced with the collective interest of Canadians in a public service that is, and is seen to be, non-partisan.

...some of the most significant risks to the non-partisanship of the public service stem from tension regarding appropriate roles and responsibilities, rather than political interference *per se*.

- 1.42 We have concluded based on our activities over the past year that some of the most significant risks to the non-partisanship of the public service stem from tension regarding appropriate roles and responsibilities, rather than political interference *per se*. We believe that there is a need to raise awareness amongst new members of Parliament and ministerial staff about the respective roles and responsibilities of elected officials and public servants in staffing and other matters, beyond the guidance presently provided in the document entitled *Accountable Government: A Guide for Ministers and Ministers of State – 2008*, prepared by the Privy Council Office, and the Treasury Board of Canada Secretariat's *Policies and Guidelines for Ministers' Offices*. We also believe a code of conduct for ministerial staff is required.
- 1.43 Governor-in-Council (GIC) appointments are appointments made by the Governor General, on the advice of Ministers. As with other public service appointments, appointments of former GIC appointees to the public service must be made in accordance with the PSEA and the core and guiding values and must not be the result of unfair access to public service positions. Once appointed to the public service, former GIC appointees must perform, and must be seen to perform, their duties in a politically impartial manner, especially given the senior levels to which they are often appointed.
- 1.44 We are also concerned about the risk to the non-partisanship of the public service that arise from the system-level impacts of the many individual decisions that public servants make about participating in political activities. The Act recognizes the right of public servants to participate in political activities provided that participation does not impair, or is not seen to impair, their ability to perform their duties in a politically impartial manner. Employees seeking to be nominated as, or be, a candidate in a federal, provincial, territorial or municipal election must seek prior permission from the PSC.
- 1.45 However, those considering participating in an activity in support of, within, or in opposition to a political party or candidate before or during an election period are expected to exercise their own judgement in deciding whether this would impair, or be seen to impair, their ability to perform their duties in politically impartial manner. We believe that appropriate decisions are generally being made. However, we also believe that these decisions have wider implications for the real and perceived political impartiality of the public service as an institution that are not

given enough weight in individual decision-making. We also believe that, given the broad range of activities that public servants can participate in that have politically partisan goals, the definition of political activities in the PSEA must be given a broader interpretation in order to safeguard the real and perceived non-partisanship of the public service in the years ahead.

- 1.46 In 2010-2011, the PSC is committed to building on the results of its dialogue with experts and other activities over the past year in order to outline its position on a renewed vision for a non-partisan public service as part of its assessment of the PSEA. We will be expanding our dialogue on safeguarding non-partisanship to include Parliamentarians and Canadians. We will be exploring options for broadening the interpretation of political activities under the PSEA. We will also be examining the extent to which PSC policies and guidelines and the PSEA regulations can be used to refine the PSC's approach to implementing its responsibilities.

Looking forward

- 1.47 This is a critical time for Canada's public service. A professional, merit-based, non-partisan public service is essential to Canada's system of democratic governance and the economic and social well-being of the country. Canadians count on the federal public service to deliver reliable, essential programs and services without favour or bias and to provide independent, expert advice to ministers on complex policy matters.
- 1.48 At the same time, the current fiscal environment may create new challenges for fully realizing the values-based approach at the core of the existing legislative and policy framework given its current state of maturity. Fully realizing the values-based approach is key to a robust public service for the future. Retrenchment is a risk; continued forward momentum must be the goal.
- 1.49 The 2010 Federal Budget laid out the government's plan to require departments to meet negotiated pay increases for their employees through reallocation and the freezing of operating budgets at 2010-2011 levels through to 2012-2013. The early signs are that the rate of growth of the public service will slow further in the year ahead, as will the level of staffing activity.
- 1.50 All stakeholders have a responsibility to ensure that merit and non-partisanship and the guiding values of access, transparency, fairness and representativeness are respected as organizations manage their operating budgets and employees face the prospects of potentially reduced opportunities for lateral and upward mobility in the short to medium term.

In 2010-2011, the PSC is committed to building on the results of its dialogue with experts and other activities over the past year in order to outline its position on a renewed vision for a non-partisan public service as part of its assessment of the PSEA.

Fully realizing the values-based approach is key to a robust public service for the future. Retrenchment is a risk; continued forward momentum must be the goal.

*This is a critical time for
the public service, but
also for the PSEA.
The current environment
will test the legislative
and policy framework.
We are optimistic that it
is up to the challenge.*

- 1.51 In addition, as the baby boomers continue to move towards retirement age, the public service will still need to attract highly qualified new recruits, whether new to the workforce or in mid-career. Targetted human resources plans and strategies, including succession plans and talent management, will be increasingly valuable tools for managers as they seek to ensure vacancies are filled with the right people within available budgets.
- 1.52 Today, more than half (54%) of all permanent public servants have ten years or less of continuous service. This underscores the ongoing importance of ensuring that public servants understand the core and guiding values and are adept at applying them.
- 1.53 Budget 2010 also announced a commitment to conduct a government-wide review of administrative services to eliminate duplication and improve efficiency. We firmly believe that there is significant scope to achieve further efficiencies in staffing within the current framework and respecting the core values of merit and non-partisanship and the guiding values. As we observed earlier, the PSC will continue to support departments and agencies as they seek to find innovative services, tools and technologies to help drive out inefficiencies. We also challenge managers to take a more aggressive approach by setting benchmarks for time to staff.
- 1.54 This is a critical time for the public service, but also for the PSEA. The current environment will test the legislative and policy framework. We are optimistic that it is up to the challenge. Progress has been made in many of the key areas of concern identified prior to implementation of the current framework. Significant investments have been made in developing integrated human resources and financial plans and strategies and these position organizations well to operate effectively in an environment of restraint, while respecting the core and guiding values. The system has consistently demonstrated an ability to learn, respond and adapt to change based on experience over the past four years.
- 1.55 Caution is still required. Ensuring sustainability for the future – and avoiding retrenchment in the short term – depends on addressing outstanding issues, such as the use of the non-permanent workforce and the use of temporary help services. Moreover, and most fundamentally, all stakeholders, including the PSC, must work together to ensure that public servants fully understand how to implement the core and guiding values and how to make the values-based approach at the core of the current framework a reality.

- 1.56 As of the end of 2009-2010, the PSC has more than four years of data from its ongoing monitoring, studies, audits and investigations related to the operation of the PSEA. It is timely and appropriate given our responsibility to provide assurance to Parliament to complete an independent, preliminary assessment of the Act that recognizes the magnitude of the effort required to implement the letter and the spirit of the Act. Our goal is to provide Parliamentarians with our views in the spring of 2011 and help ensure that they are prepared to consider the results of the formal legislative review of the *Public Service Modernization Act*, including the PSEA, for which the President of the Treasury Board is responsible.
- 1.57 As we noted in last year's Annual Report, we have singled out three issues for detailed attention in our report to Parliament: merit, non-partisanship and recourse. We will also be addressing how to harness the progress that has been made in implementing the PSEA and achieve the kind of values-based approach that is required to realize the Act's full potential. At this point, we do not believe that major legislative change is in order; on the contrary, sustainability for the future is most likely to be attained through adjustments in other instruments.
- 1.58 In closing, our mandates as Commissioners end on May 20, 2011. As this date approaches, the importance of effective succession planning at the Commission grows. We encourage the government to move forward in a timely way to appoint the next Commissioners in order to ensure a smooth transition and seamless service to Parliament, Canadians and departments and agencies.

At this point, we do not believe that major legislative change is in order; on the contrary, sustainability for the future is most likely to be attained through adjustments in other instruments.

Chapter 2

A highly delegated staffing system



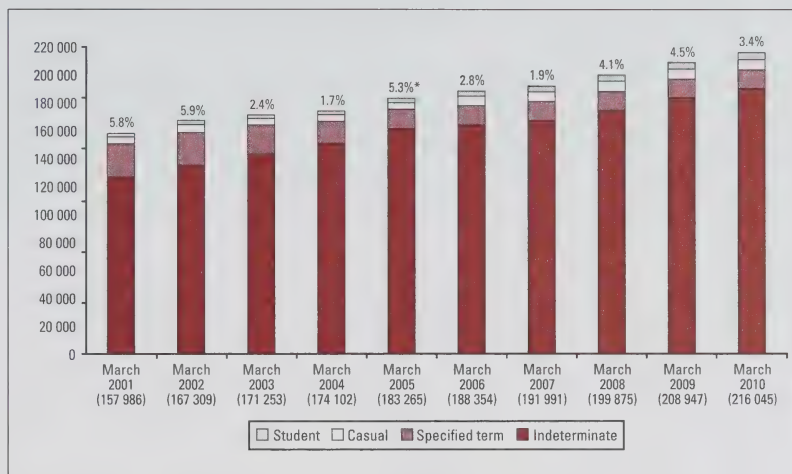
2 A highly delegated staffing system

- 2.1 The *Public Service Employment Act* (PSEA) provides the Public Service Commission (PSC) with the authority to make appointments to and within the public service. The PSC then delegates the greater part of this authority to deputy heads so that they may staff positions, manage resources and lead their personnel to achieve results for Canadians. This delegation is accomplished through the Appointment Delegation and Accountability Instruments (ADAI)s created for each organization under the authority of the PSEA. Deputy heads may, in turn, sub-delegate their authorities to managers within their organization.
- 2.2 The terms of the ADAIs require deputy heads to put in place their own frameworks based on the Staffing Management Accountability Framework (SMAF) and actively monitor the application of their delegated authorities. Details of the SMAF are included in Appendix 1 and the PSC's assessment of the performance of deputy heads is presented in Chapter 5.
- 2.3 The SMAF provides deputy heads and sub-delegated managers with a flexible, responsive means of managing staffing within their organizations. It provides the PSC with a means to report to Parliament on the integrity of the staffing system.

Employees under the *Public Service Employment Act*

- 2.4 On March 31, 2010, there were 84 ADAIs in effect between the PSC and deputy heads. The organizations covered by the ADAIs represented a total of 216 045 individuals, including 190 317 in indeterminate positions, 13 478 in specified term positions, 7 279 casual workers and 4 971 students. This represented growth of 3.4% over the previous year. However, for the first time in three years, the overall pace of growth slowed.
- 2.5 The PSC also oversees the political activities of over 45 000 additional individuals who are subject to only Part 7 of the PSEA which governs these activities.

Figure 1: *Public Service Employment Act* population by tenure, year and annual population growth (%)



Source: Public Service Commission population files

* The growth in March 2005 includes the transfer of 9 507 employees from the Canada Revenue Agency to the Canada Border Services Agency. The number of employees in other organizations under the *Public Service Employment Act* decreased by 0.2% from March 2004 to March 2005.

- 2.6 The most significant growth occurred in five organizations: Human Resources and Skills Development Canada, Correctional Service Canada, Environment Canada, Citizenship and Immigration Canada and Public Works and Government Services Canada which contributed approximately 61% of the population increase over the last year, while representing 32.3% of the total PSEA population. Table 45 in Appendix 2 provides a detailed listing of population changes by organization from March 2009 to March 2010.

Overall public service hiring and staffing activities

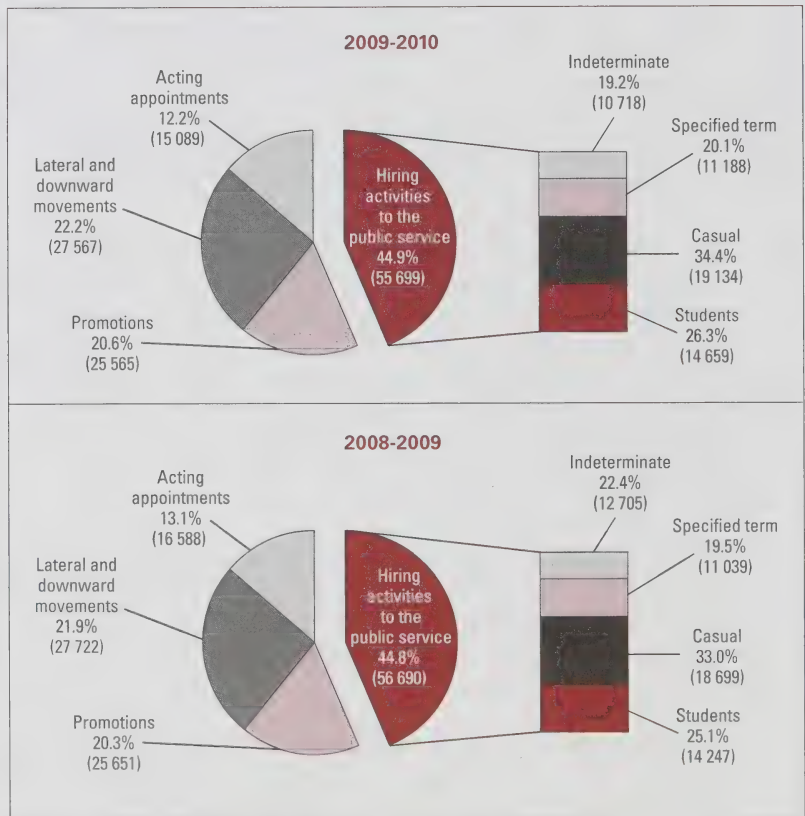
- 2.7 As population growth in the public service began to taper off in 2009-2010, the level of staffing activity in the public service also showed signs of decreasing.
- 2.8 Organizations under the PSEA conducted 123 920 hiring and staffing activities in 2009-2010, a decrease of 2.2% over the previous fiscal year. Of these activities, 90 127 were appointments to or movement within the public service, consisting of 74 777 indeterminate and 15 350 specified term appointments. In addition to these appointments, 19 134 casual hires and 14 659 student hires were made in 2009-2010.

Organizations under the PSEA conducted 123 920 hiring and staffing activities in 2009-2010, a decrease of 2.2% over the previous fiscal year.

- 2.9 Decreases in staffing activity were seen within the public service as well as in hiring from outside the public service. Hiring activity to the public service totalled 55 699 during 2009-2010, a decrease of 1.7% from the previous fiscal year. Staffing activities within the public service decreased by 2.5%.
- 2.10 The number of new indeterminate hires from outside the public service decreased significantly in 2009-2010 to 10 718 appointments from 12 705 in 2008-2009 (or 15.6%). New indeterminate hires represented 19.2% of all new hires, a decrease from 2008-2009 when new indeterminate hires represented 22.4% of all new hires.

Decreases in staffing activity were seen within the public service as well as in hiring from outside the public service.

Figure 2: Overall hiring and staffing activities under the Public Service Employment Act by fiscal year¹



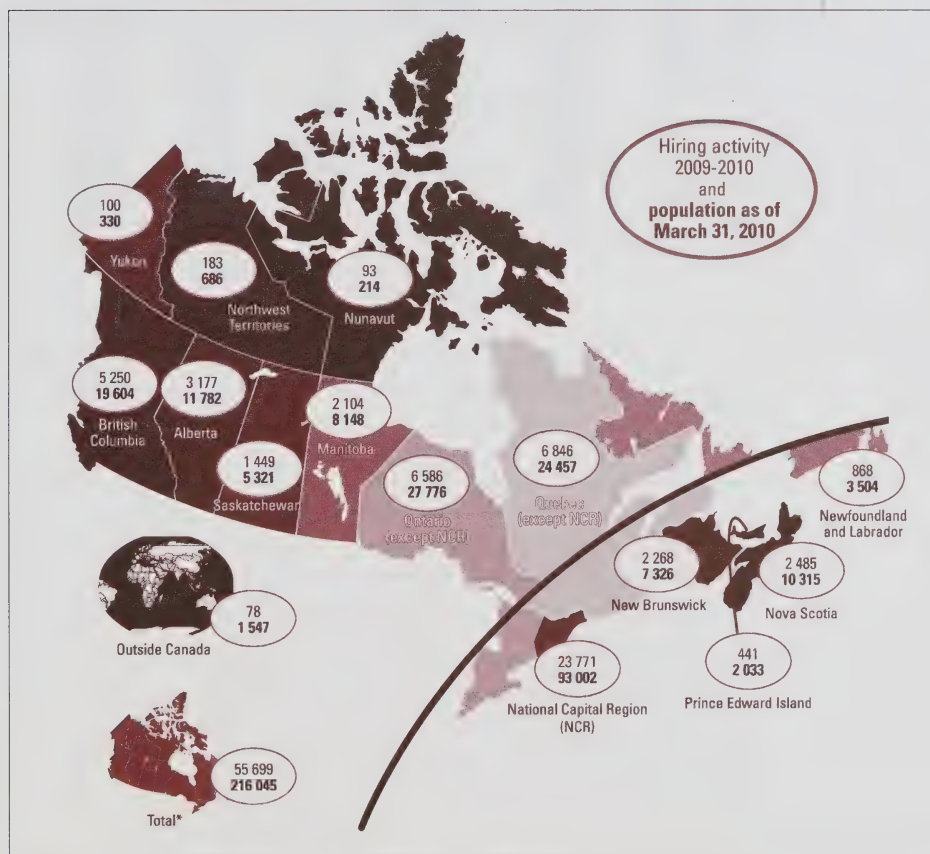
Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

¹ Please see technical notes, Table 36 within Appendix 2.

Hiring activity to the public service by geographic area

- 2.11 Figure 3 shows the distribution of hiring activity (indeterminate, specified term, casual and students) and population figures by geographic area. The decrease in overall hiring activity was reflected in the hiring activity of half of the geographic areas. However, notable increases in the absolute number of hiring activities occurred in British Columbia and Manitoba in 2009-2010. The continued growth in the number of employees in organizations under the PSEA as of March 31, 2010, occurred in all regions except Newfoundland and Labrador, Prince Edward Island and the Yukon.

Figure 3: Hiring activity under the *Public Service Employment Act* compared to its population by geographic area¹

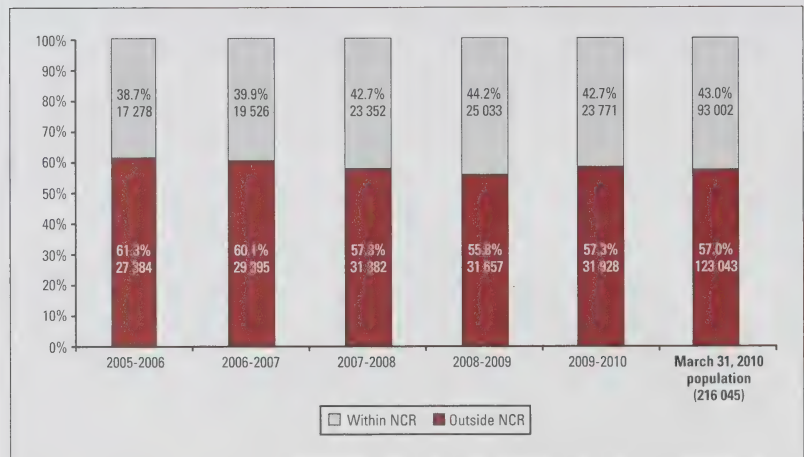


Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files and population files

¹ Totals include indeterminate, specified term, casual and student hiring activity to the public service and population.

- 2.12 **Hiring activity within and outside the National Capital Region (NCR) compared to the number of employees in the region under the Act as of March 2010** — Over the last five years, hiring activity in the NCR as a proportion of all hiring activity has increased slightly, from 38.7% in 2005-2006 to 42.7% in 2009-2010, which is reflective of the proportion of the population in the NCR as of March 2010 (43.0%).

Figure 4: Hiring activity under the *Public Service Employment Act* by fiscal year compared to its population as of March 31, 2010 within and outside the National Capital Region



Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files and population files

Note: Totals include indeterminate, specified term, casual and student hiring activity to the public service.

- 2.13 As was the case in 2008-2009, the majority (61.1%) of indeterminate and specified term appointments to the public service under the PSEA were in two occupational categories: Administrative and Foreign Service (8 396); and Administrative Support (4 992). Within these two categories, three groups accounted for over 45% of the appointments to the public service: Clerical and Regulatory, with 4 950 or 22.6% of all appointments to the public service; Program Administration, with 2 900 or 13.2% of appointments; and Administrative Services, with 2 324 or 10.6% of appointments.

Executive Group

2.14 As of March 2010, a total of 4 939 individuals occupied indeterminate or specified term positions in the Executive Group (EX-1 to EX-5) in organizations under the PSEA, an increase of 4.7% (223) from March 2009.

- Of the 5 levels in the EX Group, the EX-4 level had the highest rate of increase, from 192 to 208 employees (or 8.3%). The EX-1 level grew by 109 individuals (or 4.3%) since March 2009; however, the rate of growth was much slower compared to the previous year when it grew by 12.4%. The number of employees at the EX-5 level was essentially unchanged, falling from 96 to 95.

Table 1: *Public Service Employment Act* population in the Executive Group by level and year

Level	March 2006	March 2007	March 2008	March 2009	March 2010
EX-1	1 999	2 144	2 278	2 560	2 669
EX-2	920	996	1 072	1 082	1 153
EX-3	733	728	734	786	814
EX-4	177	172	195	192	208
EX-5	81	81	78	96	95
Total	3 910	4 121	4 357	4 716	4 939

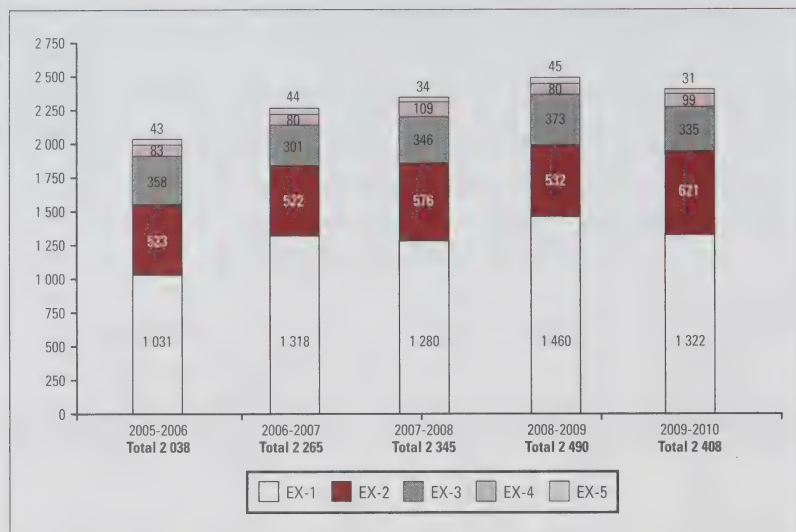
Source: Public Service Commission population files

Note: Totals include indeterminate and specified term positions only.

2.15 **Staffing activities to and within the Executive Group by fiscal year and level** — There were 2 408 staffing activities to and within the EX Group in 2009-2010, a decrease of 3.3% from last year:

- Executive promotions were down by 8.3%. Lateral and downward movements increased by 9.9%.
- In 2009-2010, 54.9% of staffing activities within the EX Group were concentrated at the EX-1 level, a percentage in line with the experience of past years.
- The number of staffing activities at the EX-5 level decreased by 31.1 % from the previous year, from 45 in 2008-2009 to 31 in 2009-2010.
- Of the 2 408 EX appointments, 104 were to the public service from the general public or from federal agencies not under the PSEA, a decline from last year of 10.3%.

Figure 5: Staffing activities under the *Public Service Employment Act* to and within the Executive Group by level and fiscal year



Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

Table 2: Staffing activities under the *Public Service Employment Act* to and within the Executive Group by type of activity and fiscal year

Activity	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	% change over last year
Appointments to the public service	63	89	109	116	104	-10.3
Promotions	677	856	950	1 137	1 043	-8.3
Lateral and downward movements ¹	544	553	496	575	632	9.9
Acting appointments ²	754 ³	767	790	662	629	-5.0
Total	2 038	2 265	2 345	2 490	2 408	-3.3

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

¹ Lateral and downward movements include deployments. As the type of appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

² Excludes acting appointments of less than four months.

³ This number has been adjusted since it was first reported as 752 in the 2005-2006 Annual Report.

- 2.16 In 2009-2010, 1 914 of the 2 408 appointments to and within the EX Group (79.5%) in organizations under the PSEA were “bilingual imperative” processes. Processes identified as bilingual imperative mean that appointees must meet the language requirements of the position when the offer is made.
- 2.17 There has been a steady increase in the percentage of bilingual imperative appointments made over the last five years. This is a result of the Treasury Board of Canada Secretariat *Directive on the Staffing of Bilingual Positions*, which came into effect in April 2004.
- 2.18 Among all five levels of the EX Group, the EX-3 and EX-4 levels had the highest percentages of bilingual imperative appointments, with 284 (or 84.8%) of EX-3 appointments and 84 (or 84.8%) of EX-4 appointments being staffed as bilingual imperative.

There has been a steady increase in the percentage of bilingual imperative appointments made over the last five years.

Table 3: Bilingual imperative appointments under the *Public Service Employment Act* to and within the Executive Group by level and fiscal year

	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	No.	%*	No.	%*	No.	%*	No.	%*	No.	%*
EX-1	674	65.4	865	65.6	880	68.8	1 092	74.8	1 024	77.5
EX-2	338	64.6	363	69.5	418	72.6	408	76.7	498	80.2
EX-3	284	79.3	240	79.5	245	70.8	319	85.5	284	84.8
EX-4	60	72.3	68	85.0	80	73.4	69	86.2	84	84.8
EX-5	35	81.4	38	86.3	30	88.2	38	84.4	24	77.4
Sub-total bilingual imperative appointments	1 391	68.2	1 574	69.5	1 653	70.5	1 926	77.3	1 914	79.5
Total EX appointments	2 038		2 265		2 345		2 490		2 408	

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

*Percentages are calculated on the total EX appointments by level. See Figure 5 for all EX appointments by level.

Official languages

- 2.19 PSC appointment data demonstrate that there are many opportunities for unilingual and bilingual Canadians to join the public service. Table 4 indicates the number of appointments to the public service in organizations under the PSEA by the language requirements of the position and tenure.
- 2.20 Of the 21 906 indeterminate and specified term appointments to the public service, 15 842 (72.3%) were staffed as unilingual (i. e. English or French essential, French essential or English essential), a slight increase from the previous year; and 5 729 (26.2%) were staffed as bilingual imperative. A total of 260 appointments (1.2% of the 21 906 appointments to the public service) were bilingual non-imperative (i.e. appointments where appointees may acquire the necessary levels of bilingualism over a set period of time), the same percentage as last year.
- 2.21 However, the table shows that the proportion of appointments by the language requirements of the position varied depending on whether the appointment was indeterminate or for a specified term. Bilingual imperative appointments represented 32.8% of all indeterminate appointments, compared to 19.8% of all specified term appointments.

Table 4: Appointments to the public service under the *Public Service Employment Act* by language requirements of position and tenure for fiscal year 2009-2010

Language requirements of position	Indeterminate		Specified term ¹		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Bilingual imperative	3 516	32.8	2 213	19.8	5 729	26.2
Bilingual non-imperative	230	2.1	30	0.3	260	1.2
English essential	5 606	52.3	6 975	62.3	12 581	57.4
French essential	498	4.6	1 100	9.8	1 598	7.3
English or French essential	813	7.6	850	7.6	1 663	7.6
Total²	10 718	100.0	11 188	100.0	21 906	100.0

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

¹ The bilingual non-imperative specified term records are sometimes incorrectly coded by organizations in the Public Works and Government Services Canada pay system. They should be coded as bilingual imperative.

² Totals include unknown language requirements. The percentages are calculated based on the sum of all components, known and unknown.

...there are many opportunities for unilingual and bilingual Canadians to join the public service.

2.22 Appointments to the public service by first official language —

In 2009-2010, 71.5% of persons appointed to the public service in organizations under the PSEA indicated English as their first official language, whereas 28.5% indicated French.¹ These percentages have remained relatively unchanged over the past five years. The percentages are also somewhat different within the National Capital Region, where 64.1% of persons appointed were Anglophone and 35.9% were Francophone.

Table 5: Appointments to the public service under the *Public Service Employment Act* by first official language group and fiscal year within and outside the National Capital Region

Region	First official language group	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Within the NCR	Anglophone	3 640	63.2	4 266	60.4	5 428	60.3	6 415	61.8	5 633	64.1
	Francophone	2 124	36.8	2 793	39.6	3 578	39.7	3 966	38.2	3 161	35.9
Subtotal		5 764	100.0	7 059	100.0	9 006	100.0	10 381	100.0	8 794	100.0
Outside the NCR	Anglophone	6 998	75.4	8 212	78.3	9 879	77.9	10 145	76.6	9 963	76.6
	Francophone	2 287	24.6	2 275	21.7	2 806	22.1	3 104	23.4	3 041	23.4
Subtotal		9 285	100.0	10 487	100.0	12 685	100.0	13 249	100.0	13 004	100.0
Total¹		15 178		17 699		21 838		23 744		21 906	

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

¹ The total includes appointments with unknown first official language values. Percentages use the known first official language as the denominator.

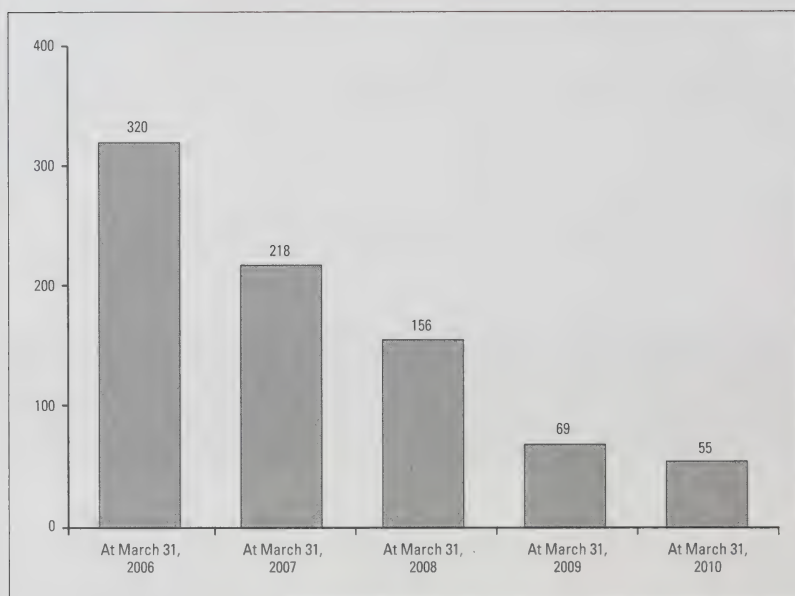
2.23 Appointments to the public service by first official language group

for bilingual imperative positions only — In 2009-2010, of the 5 729 bilingual imperative appointments to the public service, 62.3% were Francophones and 37.7% were Anglophones. The number of Anglophones appointed to bilingual imperative positions increased slightly (by 2.5 percentage points) in 2009-2010.

¹ The percentages are of those who identified either as Anglophone or Francophone and exclude those with an unknown first official language.

- 2.29 **Trend with regard to compliance with the Order** — Under the Order and the Regulations, if an exclusion period ends before the incumbent meets the language requirements of their position, it must be extended in specified circumstances. In the past, the PSC has noted that organizations do not always ensure that exclusion periods are extended as required by the Order and the Regulations.
- 2.30 Since March 31, 2005, there has been a steady decrease in the number of cases dating back more than two years that do not comply with the Order or its Regulations (see Figure 7). There were 55 such cases on March 31, 2010, 69 on March 31, 2009 and 320 on March 31, 2006. This reduction is attributable to the PSC's monitoring and its constant efforts to raise the awareness of organizations and to increased vigilance by deputy heads.

Figure 7: Number of non-compliant situations as of March 31 of each year



Source: Public Service Commission files on official languages

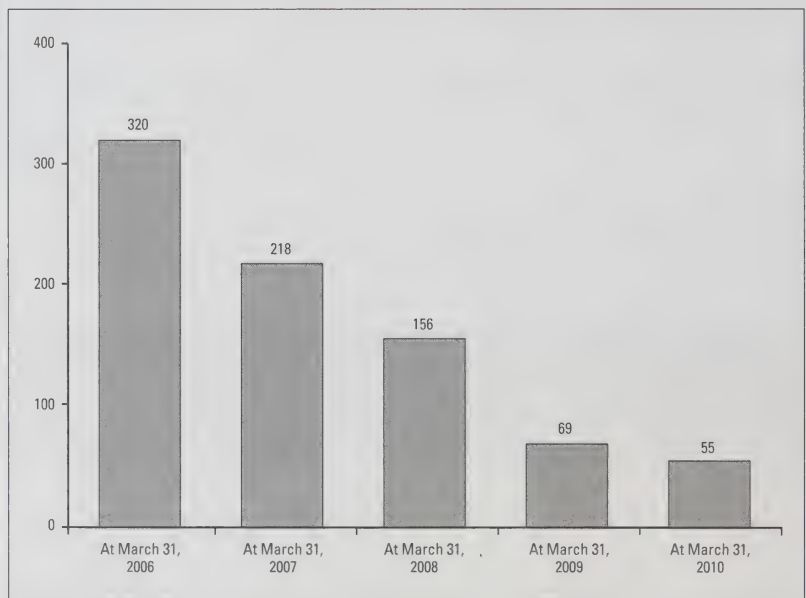
Chapter 3

Overall
performance
regarding merit and
the guiding values



- 2.29 **Trend with regard to compliance with the Order** — Under the Order and the Regulations, if an exclusion period ends before the incumbent meets the language requirements of their position, it must be extended in specified circumstances. In the past, the PSC has noted that organizations do not always ensure that exclusion periods are extended as required by the Order and the Regulations.
- 2.30 Since March 31, 2005, there has been a steady decrease in the number of cases dating back more than two years that do not comply with the Order or its Regulations (see Figure 7). There were 55 such cases on March 31, 2010, 69 on March 31, 2009 and 320 on March 31, 2006. This reduction is attributable to the PSC's monitoring and its constant efforts to raise the awareness of organizations and to increased vigilance by deputy heads.

Figure 7: Number of non-compliant situations as of March 31 of each year



Source: Public Service Commission files on official languages

Chapter 3

Overall
performance
regarding merit and
the guiding values



3 Overall performance regarding merit and the guiding values

- 3.1 Merit is the foundation of a competent, professional and non-partisan public service and a cornerstone of the current legislative and policy framework. The *Public Service Employment Act* (PSEA) requires that appointments be made based on merit and free of political influence. Under section 30 of the Act, an appointment is considered to be based on merit when the Commission is satisfied that the person to be appointed meets the essential qualifications of the work to be performed, as established by the deputy head, including official language proficiency. Asset qualifications and current or future operational requirements and organizational needs as identified by the deputy head may also be considered.
- 3.2 The intent of the current legislative and policy framework is to create a merit system that is predominantly values-based. The merit system is comprised of more than meeting the essential requirements of the job. It is the interconnected system of institutions, laws, regulations, policies, accountabilities, processes, practices and procedures that ensures that merit as defined in the Act is achieved in appointments, but also that appointments and appointment processes respect the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness enshrined in the Preamble to the Act and set out in Public Service Commission (PSC) policies.
- 3.3 This chapter presents the PSC's overall assessment of performance regarding the core value of merit and the guiding values of fairness, transparency, access and representativeness. Each of the guiding values is also examined in more detail, recognizing that they are interconnected and overlapping. Adherence to the other core value, non-partisanship, is examined in Chapter 4.

Overall assessment

Merit and the guiding values are generally being respected, but public servants at all levels are still not consistently demonstrating that they understand how to apply and operationalize them in their decisions.

- 3.4 As described in Chapter 6, the PSC relies on a continuum of tools, as well as other sources of information, to assess whether merit and the guiding values are supported in appointment decisions at the managerial level, within organizations and across the public service staffing system.

- 3.5 Based on the results of PSC audits, investigations, studies and ongoing monitoring in 2009-2010, as well as the results of deputy head investigations, merit and the guiding values are generally being respected, but are not always demonstrated. After almost five years of operation under the current legislative and policy framework, public servants at all levels are still not consistently demonstrating that they understand how to apply and operationalize merit and the guiding values in their decisions. This is reflected in sub-delegated managers' decisions regarding acting appointments, appointments of casuals to indeterminate positions, use of temporary help services, length of time for advertising, informal discussion and choice of appointment process.

Merit

- 3.6 The results of the PSC's oversight activities and deputy head investigations in 2009-2010 show that merit is generally being respected in appointment decisions, but is not always demonstrated.
- 3.7 **Results of audits** — The PSC expects managers to document the extent to which their decisions adhere to section 30 of the PSEA, as well as with other legislative, regulatory and policy requirements. In a delegated environment, there is greater responsibility on managers to exercise due care in the assessment of merit leading to appointment in order to ensure effective accountability. Documentation is an important source of information about whether merit and the guiding values are respected. It gives management confidence that the organization is in compliance with requirements and enables it to provide assurance to the PSC and to Parliamentarians that merit and the integrity of the staffing system are being achieved. Documentation also provides a record that remains as management changes.
- 3.8 In 2009-2010, the PSC completed a review of the audits it conducted from 2005 to 2010. It showed that merit is generally being met, but that appointment decisions are not always fully documented, resulting in a number of appointments for which merit cannot be demonstrated. The review also demonstrated that there are ongoing challenges with respect to the quality of rationales for non-advertised processes.
- 3.9 **Results of PSC investigations** — The conclusion that merit is generally being met is supported by the fact that there continues to be a relatively small number of founded PSC investigations into appointment processes. In 2009-2010, a total of 32 such investigations were determined to be founded. Of these, 26 related to errors, omissions or improper conduct

...merit is generally
being met, but...
appointment decisions
are not always
fully documented,
resulting in a number
of appointments
for which merit cannot
be demonstrated.

in external appointment processes and 4 concluded that fraud had occurred in an appointment process, a slight decline from the 6 founded fraud cases seen in 2008-2009. PSC investigations relate largely to external appointment processes.

- 3.10 **Results of deputy head investigations** — In assessing merit, the PSC also reviews the results of staffing investigations by deputy heads. Deputy heads report these investigations as part of the PSC's annual monitoring exercise. During 2009-2010, 15 organizations indicated that they conducted a total of 25 in-house investigations, 10 of which were determined to be founded. Moreover, when investigations were determined to be founded, organizations took steps to address the identified concerns, including revoking an appointment and removing sub-delegated staffing authorities until appropriate training was received.
- 3.11 **Studies** — Education is an essential criterion for merit. In 2009-2010, the PSC's study on *Verification of Educational Credentials* during staffing processes found that all participating organizations had verification practices in place, although there were no government-wide policies or guidelines stating that education must be verified. Eighty-five percent of all staffing files reviewed included at least one document indicating a more stringent verification procedure had taken place, such as a copy of a degree, a transcript, a foreign equivalence statement or proof of professional certification. Eleven percent of the files reviewed included a curriculum vitae only. Fewer than 4% had no documentation indicating credentials were verified.

Guiding values

- 3.12 As noted earlier, merit is only one component of a values-based merit system. The success of a merit system that is mainly values-based depends on managers understanding the core and guiding values and how they impact each other. It also requires managers to be adept at considering and weighing the guiding values when designing their staffing strategies and processes. Managers must also be aware of the cumulative effects of their decisions on organizational and system-wide performance, for instance for the perceived fairness of the public service staffing system overall.
- 3.13 The PSC examines each of the underlying values and their interconnectivity with merit through ongoing monitoring and studies, recognizing that the guiding values themselves are inter-related. For instance, employees' perceptions of fairness may be impacted by access (such as in the choice of appointment process), transparency

...when investigations were determined to be founded, organizations took steps to address the identified concerns, including revoking an appointment...

(such as in the length of time for advertising and informal discussion) and representativeness (such as in the removal of barriers for persons with disabilities).

Fairness

The rate at which employees in acting positions are promoted into the same position and level has declined and employee perceptions of fairness in staffing remain relatively constant. However, the increasing use of casual workers as a source of permanent hires and the improper use of temporary help services to address long term staffing needs are a concern.

- 3.14 Fairness is one of the PSC guiding values for appointment decisions, requiring that: decisions be made objectively and free from political influence or personal favouritism; policies and practices reflect the just treatment of persons; and persons have the right to be assessed in the official language(s) of their choice in an appointment process.
- 3.15 Fairness in staffing practices is influenced by many factors. In 2009-2010, the PSC examined four specific elements: employees' perceptions; long-term acting appointments of four months or more; casual employment; and the use of temporary help services.
- 3.16 **Employees' perceptions of fairness** — The consequences of perceived unfair staffing practices have implications at many levels, for the individual, for the organization and for the system overall. Research conducted by the United States (U.S.) Merit Systems Protection Board found that employees' opinions regarding fair hiring processes in the work unit affect workplace attitudes about manager integrity.² A study conducted by the U.S. Department of Defence found that negative views had an impact on employee engagement, performance and turnover rates.³ Workplaces that are seen as having unfair hiring processes also acquire reputations that make it difficult to attract new talent.⁴

The consequences of perceived unfair staffing practices have implications at many levels, for the individual, for the organization and for the system overall.

² U.S. Merit Systems Protection Board, "The Federal Government: A Model Employer or a Work in Progress", September 2008, page 36.

³ Rubin, Ellen. "The Role of Procedural Justice in Public Personnel Management: Empirical Results from the Department of Defence." In The Journal of Public Administration Research and Theory. 2007, Volume 19, page 126.

⁴ Gilliland, Stephen. "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective." The Academy of Management Review. 1993, Volume 18, Number 4, pages 703-709.

- 3.17 The PSC's Survey of Staffing – Candidates⁵ asks several questions related to fairness. Based on the results of 2008-2009 survey, candidates' individual perceptions of fairness in the assessment of their abilities, knowledge and work experience did not change from the previous year (on average 69%). However, views of the staffing process overall were more positive (at 76%), with 49% of candidates indicating that they felt the staffing process overall was run in a fair manner "to a great extent", with a further 27% indicating that they felt it was fair "to a moderate extent".⁶
- 3.18 In 2009-2010, the PSC conducted further analysis of the data collected from the Survey of Staffing – Candidates to better understand what drives candidates' perceptions of fairness. The data suggest that perceptions of fairness were fundamentally driven by three factors:
- The result of the process, i.e. whether or not the candidate was successful at the end of the process;
 - The characteristics of the employee, e.g. formal education, the occupational group or whether the candidate had other job opportunities; and
 - The staffing process or tools used, e.g. the creation of pools or inventories, a restricted area of selection, the length of the process or whether an informal discussion was held.
- 3.19 The following findings emerged from the analysis:
- Successful candidates tend to see the process as being fair whereas unsuccessful candidates tend to see it as being less so. Candidates waiting to hear about other job opportunities, were, overall less likely to feel they were assessed for the actual job requirements of the position;
 - When the staffing activity was intended to fill multiple positions (i.e. collective processes) as opposed to distinct positions, candidates were less likely to feel they were assessed for the actual job requirements of the position;
 - Similarly, successful candidates who were placed in a pool or an inventory of fully- or partially-qualified candidates prior to their appointment were less likely to feel the assessment was fair. This perception seems more prevalent among employees who came from outside the public service;

⁵ The Survey of Staffing – Candidates: 2007-2008 and 2008-2009 each cover a 12-month reference period (i.e. October through September) and therefore cut across two fiscal years. For example, the Survey of Staffing: 2008-2009 refers to appointments made from October 2008 to September 2009.

⁶ Survey of Staffing – Candidates: 2007-2008 and 2008-2009 (weighted data).

- Staffing processes with areas of selection open to all Canadians (i.e. when using external processes) and open beyond the specific work unit (i.e. when using internal processes) are perceived as being more fair; and
- Candidates who experienced a longer staffing process were less likely to feel they were assessed for the actual job requirements related to the position.

3.20 It should be noted that the survey results reflect the perceptions of employees. In some instances, these perceptions may reflect a lack of understanding of the appointment decisions made objectively by managers. For example, the negative perceptions of appointees with respect to general aptitude and cognitive ability tests, tests which have been thoroughly evaluated and are considered bias and barrier free, demonstrate the lack of understanding of the role of these tests in the assessment phase. These results point to a need for better communication between managers and candidates rather than to a change in assessment tools or process.

3.21 In 2010-2011, the PSC intends to communicate these findings broadly so that deputy heads, managers and employees will better understand the linkages between appointment decisions and perceptions of fairness. This work will contribute to enhancing and embedding a values-based approach to staffing at all levels in the public service.

3.22 **Acting appointments** — For many years, the PSC has monitored the use of acting appointments. Acting appointments are useful to fill temporary vacancies and also provide opportunities for employee development. However, they can also have negative impacts on perceptions of fairness.

3.23 In the PSC's original study entitled *Acting Appointments and Subsequent Promotion to the Federal Public Service*, which covered the 2002-2004 period, the PSC estimated that the rate of promotion for employees subsequent to an acting appointment into the same position and level was 41.3%. In updating the study this year, the PSC found that, for the 2007-2009 period, the rate of subsequent promotion for employees in acting positions has decreased significantly, to 33.5%. The duration of acting appointments has also become shorter, with an average duration of 13.5 months if the acting ended in a promotion and 12.5 months if it ended without a promotion.

■ ■ ■

...the PSC intends to communicate these findings broadly so that deputy heads, managers and employees will better understand the linkages between appointment decisions and perceptions of fairness.

■ ■ ■

... the PSC remains concerned about the increasing use of casual workers as a source of permanent hires into the public service workforce.

- 3.24 Given that acting appointments may provide employees with an advantage when the position is filled permanently, how sub-delegated managers decide to fill acting appointments can influence perceptions of fairness. In its 2008-2009 Annual Report, the PSC expressed concern that a large percentage (84.2%) of acting appointments of four months or more were made through non-advertised processes. In 2009-2010, the percentage of non-advertised acting appointments decreased to 80.5% of acting appointments of four months or more. Progress in this area is attributable to increased monitoring efforts on the part of organizations and the PSC.
- 3.25 **Appointments of casu als to indeterminate** — The use of casual workers is a sound business strategy to respond quickly to short-term resourcing needs or bring in special expertise. However, the PSC remains concerned about the increasing use of casual workers as a source of permanent hires into the public service workforce.
- 3.26 The benefits of employing casual workers who have previous experience in the federal public service must be balanced with fairness and the other guiding values. Casual workers may have an advantage over other candidates in subsequent appointment processes because of the knowledge, expertise and exposure they acquired while employed as a casual worker. In addition, casual workers are excluded from the provisions of the PSEA, including the provision for merit, and tend to be drawn from the local area, thereby impacting on the guiding values of access and representativeness if they are subsequently appointed to the public service.
- 3.27 Based on the PSC's statistical update entitled *New indeterminate employees: Who are they?*, the proportion of new indeterminate hires with no prior experience in the public service, including as a casual, increased to 37.0% in 2009-2010, from 15.9% in 2004-2005. However, another PSC study using a different methodology, entitled *To what extent do casu als become employed under the Public Service Employment Act? (Update)*, found that the proportion of casu als with subsequent employment under the PSEA continued to increase, from 41% in the 1997-2005 reference period to 54% in 2008-2009. Furthermore, the proportion of casu als with subsequent indeterminate employment under the PSEA also increased, from 26.3% in the reference period to 36.9% in 2008-2009.
- 3.28 The growing proportion of casual workers being recruited into the public service workforce has negative implications for fairness, as well as for the other guiding values of access, transparency and representativeness. The PSC will be examining this issue further in the year ahead as part of its assessment of the Act and will present its views on the actions required in its Special Report to Parliament in the spring of 2011.

- 3.29 **Use of temporary help services** — In response to a request from Parliament, the PSC agreed to undertake a study of the use of temporary help services in public service organizations. The use of these services is appropriate when managers are dealing with short employee absences and temporary increases in workload and when there is an ongoing staffing process. The study found improper use of temporary help services to address long-term staffing needs, which should be addressed through the PSEA. The study found that a sizeable proportion of temporary help contracts were for one year or more. The study also found that a number of temporary help workers were hired by the same organization as casuals shortly before or after their contract ended and that approximately one in five temporary help workers became employed in public service jobs after their contract, the majority eventually into permanent employment. The study is being tabled at the same time as this Annual Report and full findings are presented there.
- 3.30 The extent and nature of the use of temporary help services can have significant adverse effects on the value of fairness when short-term resourcing strategies are used to address long-term requirements. The inappropriate use of temporary help services also negatively affects access, reducing opportunities for individuals to be considered for employment under the PSEA.

...approximately one
in five temporary
help workers became
employed in public
service jobs after
their contract...

Transparency

The PSC has found that informal discussion increases the transparency of an appointment process and takes place in a timely manner.

- 3.31 Information about staffing strategies, decisions, policies and practices must be communicated in an open and timely manner.
- 3.32 **Length of time for advertising** — One of the objectives of the *PSC Advertising Policy* is to ensure that information about positions to be staffed is communicated in an open and timely manner to persons in the area of selection and that they, in turn, have reasonable access and an opportunity to apply for employment opportunities. Although the length of time for advertising may be influenced by considerations such as the number of positions to be filled and the degree of urgency to fill the position, the PSC recommends that processes be advertised for one to two weeks.

- 3.33 Based on Public Service Resourcing System and Publiservice advertisements, over 46% of external advertisements and 87% of internal advertisements were posted for a period of one week or longer in 2009-2010, relatively stable from the previous year, at 48% and 88% respectively. However, the potential for large volumes of candidates often leads organizations to choose to advertise for short periods as a volume management strategy. In 2009-2010, 25.2% of external advertisements and 2.2% of internal advertisements were posted for two days or less, which was similar to the previous year at 23.5% and 2.1% respectively. The majority of these advertisements (internal and external) were for clerical and administrative positions, which typically tend to have more generic merit criteria and hence larger volumes of applicants.
- 3.34 In 2009-2010, the PSC conducted a benchmarking study to determine whether public services in other member countries of the Organisation for Economic Co-operation and Development have policy or legislative requirements for a minimum advertising period and, if so, to identify the length of time for advertising.
- 3.35 None of the countries examined had legislation or policy requiring a minimum period for advertising positions. However, most had issued guidance recommending that the advertising period be “reasonable” to ensure that those wanting to apply have an adequate opportunity to do so. In the U.S., for example, the Office of Personnel Management recommends, but does not require, an “open period” of at least five business days and provides guidelines for establishing these periods. Australia and Britain require a “reasonable opportunity to apply” for public service positions and a two-week period is recommended in most situations.
- 3.36 The PSC has now amended the *Advertising Policy* to establish a minimum advertising period of one business day. This will ensure that persons with disabilities requiring the use of alternate service providers (such as Infotel or telephone reader services) have access to job opportunities both internally and externally.
- 3.37 In 2010-2011, the PSC will monitor the impact and appropriateness of the new minimum advertising period. This will allow the PSC to determine whether there are unintended consequences, or whether the minimum advertising period is being overused as a volume management strategy. In addition, the PSC will be revising its guidance on advertising to provide specific suggestions on how many days or weeks are reasonable, based on such factors as the number of positions to be filled, the location of the position, or the number of applications desired to provide a sufficient pool of candidates.

- 3.38 **Informal discussion** — All persons eliminated from consideration during an internal appointment process are entitled to an opportunity for an informal discussion about the decision to eliminate them as soon as possible after the decision is made. The intention is to help ensure transparency and communication throughout the appointment process.
- 3.39 The PSC's Survey of Staffing monitors the use and effectiveness of informal discussion by collecting information from both managers and employees. In 2008-2009, approximately 53% of hiring managers who responded to the Survey of Staffing – Managers had been asked by an employee for an informal discussion.
- 3.40 The Survey of Staffing – Candidates: 2008-2009 asked candidates who participated in advertised staffing processes about their perceptions of informal discussion. Overall, the results showed a marginal increase, compared to 2007-2008, in those satisfied with the outcome (from 61% to 65%) and with the time it took to have an informal discussion (from 83% to 85%). Of those who participated in an informal discussion, there was no significant change (14% to 13%) in those who were screened back in to the process. The proportion of unsuccessful candidates who sought an informal discussion with the hiring manager dropped from 51% to 47% between two periods. Details of the survey results are shown in Table 7.

...approximately 53% of hiring managers who responded to the Survey of Staffing - Managers [2008-2009] had been asked by an employee for an informal discussion.

Table 7: Results of informal discussion: Unsuccessful candidates in advertised staffing processes

	2007-2008 (%)	2008-2009 (%)
Percentage of candidates who participated in an informal discussion	51	47
Percentage of candidates satisfied with the outcome of the informal discussion ¹	61	65
Percentage of candidates satisfied with the time it took to get an informal discussion ¹	83	85
Percentage of candidates who participated in an informal discussion who were screened back into the process	14	13

Source: Survey of Staffing – Candidates: 2007-2008 and 2008-2009 (weighted data)

¹ Includes candidates who were satisfied “to some extent” and “to a great extent”.

- 3.41 Consultations on the PSC's *Informal Discussion Policy* in 2009-2010, conducted as part of the review of the Appointment Policy Framework, revealed that many people recognized the value that informal discussion adds to the transparency of an appointment process. The PSC also heard from stakeholders that clarifying what an informal discussion is, and is not, would help participants have more realistic expectations of the process. The PSC has begun to update guidance material on informal discussion to offer such clarifications.
- 3.42 Managers also expressed concerns about the workload involved in conducting multiple informal discussions during collective staffing processes, as multiple appointments from a pool over time result in multiple notifications to persons already eliminated. The PSC is developing an exclusion approval order to exclude such appointments from more than one notification, thereby helping to address this concern.
- 3.43 In 2010-2011, the PSC will continue to examine the effectiveness of informal discussion and its overall contribution to improving the recourse regime.

Access

Access to public service jobs has increased since 2001 as a result of the PSC's requirement for the use of a national area of selection. However, a high proportion of acting appointments greater than four months are non-advertised, thereby reducing employee access to opportunities.

- 3.44 Broad and open access to all Canadians is an important value under the PSEA. The PSC expects persons from across the country to have a reasonable opportunity to apply and be considered for public service employment, in the official language of their choice. Access is measured by the use of a national area of selection (NAOS) and advertised and non-advertised processes.
- 3.45 **National Area of Selection** — Since 2001, the PSC has used a measured, phased in approach to expand its *Area of Selection Policy* (see Exhibit 1). As of December 2008, all full-time external advertised long-term (greater than six months) and indeterminate processes have been open to candidates living anywhere in Canada and to Canadians living abroad, unless the PSC has allowed an exception to the NAOS requirement for external advertised appointment processes.

Exhibit 1: National Area of Selection

Since 2001, Executive (EX) positions and two levels below have required a national area of selection (NAOS) when advertising positions to Canadians.

Beginning in April 2006, the PSC took a measured approach to expanding the NAOS to other groups and levels:

- **Phase I** – Required NAOS for officer-level jobs in the National Capital Region as of April 2006;
- **Phase II** – Expanded NAOS to officer-level jobs nationally as of April 2007; and
- **Phase III** – Expanded NAOS to non-officer-level jobs nationally as of December 2008.

In 2009-2010, 100% of external processes complied with the policy, with 95% of these processes using a NAOS. The remaining 5% of external processes were identified as casual, part-time or seasonal or were restricted to employment equity groups which do not require a NAOS.

3.46 As Tables 50 and 51 in Appendix 2 indicate, the use of a NAOS is resulting in enhanced access to long-term and indeterminate public service jobs at both the officer- and non-officer-levels. Applications for officer-level jobs from outside the region in which the job is located have increased slightly overall, from 590 351 in 2008-2009 to 667 977 in 2009-2010, and account for 50.8% of the total applications. Just over 33% of applications for non-officer positions came from outside the region in 2009-2010, the first complete year requiring the use of a NAOS for non-officer positions.

3.47 The increase in applications from outside the regions has also led to an increased proportion of appointments of these applicants. In the National Capital Region (NCR), where the NAOS has been in effect for a longer period of time, officer-level appointments of applicants from outside of NCR rose from 12% in 2006-2007 to 21.7% in 2008-2009. As indicated in Table 50 in Appendix 2, this increased to 25.8% in 2009-2010. Overall, the proportion of appointments of applicants from other regions rose from 16.5% in 2008-2009 to 19.5% in 2009-2010. The proportion of non-officer appointments of applicants from other regions was 7.3% in 2009-2010 (shown in Table 51 in Appendix 2).

3.48 The *Area of Selection Policy* was amended in 2009-2010 to allow exceptions on a case-by-case basis, subject to approval by the PSC. In reviewing submissions for an exception, the PSC considers,

■ ■ ■

*The increase
in applications
from outside the
regions has also
led to an increased
proportion of
appointments of
these applicants.*

■ ■ ■

among other factors, the impact on the value of access and the best interest of the public, for example where organizations have urgent operational requirements to provide for the health and safety of, or services to, Canadians. Since the policy was amended, the following two departments have sought exceptions and were granted approval:

- Statistics Canada sought an exception to the requirement to use a NAOS for the staffing required for the 2011 census which began in 2010. Statistics Canada planned to hire approximately 1 000 term employees under the PSEA, for a period of nine to 18 months to process census data. These positions were located in 37 local offices and more than 70 sub-offices across Canada, at various groups and levels. The exception was granted because the jobs were located nationally. Applicants from across the country therefore had access to the jobs, which is the intention of NAOS. Appointments were to term positions and were not to lead to permanent employment.
- Public Works and Government Services Canada sought an exception to the NAOS to quickly staff positions required to deliver the Accelerated Infrastructure Program (AIP), an initiative announced in the January 2009 Federal Budget to stimulate economic growth, restore confidence and support Canadians through the recession. Approximately 17 positions were located in the Ontario, Western and Atlantic regions and included administrative, engineering, architect and technologist positions. It was anticipated that staffing for these positions would begin immediately, since the repair and restoration work to be funded through the AIP was to begin across Canada in April 2009. The requirement to use a NAOS could have delayed the staffing of these positions and negatively impacted program delivery.

3.49 The PSC will continue to monitor patterns of applications and appointments for both officer- and non-officer-level positions.

3.50 **Use of advertised and non-advertised processes** — The PSEA and the PSC *Choice of Appointment Process Policy* provide sub-delegated managers with a variety of options when it comes to selecting an appointment process. Appointment processes can be advertised, non-advertised, internal or external, depending on the position to be staffed and the organization's needs and human resources plan.

3.51 The PSC believes that the use of advertised processes should be the standard practice in most situations as they better support the guiding values of fairness, access, representativeness and transparency. Advertising vacant positions ensures a transparent process to which

The PSC believes that the use of advertised processes should be the standard practice in most situations...

a diverse group of persons can apply. Providing the opportunity to apply and be considered reduces the risk, real or perceived, of political influence or personal favouritism in the appointment process.

- 3.52 When a non-advertised appointment process is used, PSC policy requires a written rationale. The rationale must demonstrate how the choice meets the appointment guiding values and is consistent with the organization's human resources plan, organizational criteria for the use of non-advertised appointments and the guiding values.
- 3.53 Organizations are expected to report on their use of non-advertised processes to the PSC on a quarterly basis. Based on data submitted by the organizations matched with the PSC's hiring and staffing activities files, in 2009-2010 the PSC estimated that organizations continued using advertised processes for appointments to and within the public service at about the same proportion as last year, close to two-thirds. Table 8 provides details on the use of advertised and non-advertised processes by appointment type for 2009-2010.
- 3.54 In the Survey of Staffing, managers continue to identify skill shortages, investment in staff and, especially, an urgent need to staff as important reasons for using non-advertised processes. The PSC continues to be concerned about the timeliness and quality of organizational reporting.

...the PSC estimated that organizations continued using advertised processes for appointments to and within the public service at about the same proportion as last year, close to two-thirds.

Table 8: Estimates of appointments to and within the public service by appointment type and process for fiscal year 2009-2010

Appointment type ¹	Advertised (%)	Non-advertised (%)	Total ² (%)
Appointments to the public service	72.4	27.6	100.0
Promotions	67.9	32.1	100.0
Acting appointments ³	19.5	80.5	100.0
Total	63.4	36.6	100.0

Source: Public Service Commission (PSC) hiring and staffing activities files matched to organizational files

¹ Includes indeterminate and specified term appointments. Excludes laterals, downward appointments and deployments.

² Note that this data is derived by matching the 62 560 appointments in 2009-2010 from the PSC hiring and staffing activities files to data submitted quarterly by organizations (primarily through manual data-collection processes). Due to timing and data quality issues, the PSC was only able to match approximately 70% of the appointments with the organizational data.

³ Excludes acting appointments of less than four months.

- 3.55 In November 2009, in follow-up to a commitment made in last year's Annual Report, the PSC modified the Priority Information Management System (PIMS) to collect more detailed information on the reasons why organizations use non-advertised appointment processes. In the year ahead, the PSC will continue to collect and analyze data collected through PIMS and examine whether this is an effective substitute for other more labour-intensive data collection approaches.

The PSC's focus in 2009-2010 has been on an array of initiatives that are expected to pave the way for continuous improvement of employment equity (EE) representation across the public service...

Representativeness

Three of the four designated groups are now being appointed to the public service at a proportion exceeding their workforce availability. The exception is persons with disabilities.

- 3.56 The PSC's focus in 2009-2010 has been on an array of initiatives that are expected to pave the way for continuous improvement of employment equity (EE) representation across the public service including: taking steps towards achieving more reliable EE data; adopting a streamlined approach to the collection and use of EE information; implementing a three-point approach for affirming Aboriginal affiliation; and identifying effective strategies and noteworthy practices from departments and agencies.
- 3.57 **Employment equity data** — This year the PSC completed its examination and comparison of organizational systems, approaches and practices for gathering EE self-identification data. Factors that contribute to data discrepancies and good practices in collecting self-identification data were identified. As a result, the PSC and the Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO) have committed to providing clear direction to organizations in 2010-2011 in a joint Letter to Heads of Human Resources that self-declaration information can be used for self-identification for the purpose of measuring workforce representation. They have also committed to revising the consent section in the Public Service Resourcing System (PSRS) and Publiservice to ensure that applicants understand how their self-declaration information will be used.
- 3.58 The expected outcome from these measures is a reduction in the reporting burden on applicants, employees and organizations. The PSC and OCHRO will continue to monitor the results and work towards a common methodology for calculating and reporting EE appointment and workforce representation rates.

- 3.59 **Assessment of employment equity recruitment trends and performance** — In 2009-2010, more than 276 000 individuals applied through the PSRS for 3 463 advertisements open to Canadians on the PSC's jobs.gc.ca Web site. Of these, as illustrated in Table 9, three of the four designated groups, with the exception of persons with disabilities, were appointed to the public service at a proportion exceeding their respective workforce availability.
- 3.60 Although the percentage of women appointed through external advertised processes declined (from 57.1% in 2008-2009 to 55.5% in 2009-2010), their representation in the public service, overall and in the executive category, has been steadily increasing.⁷
- 3.61 For Aboriginal peoples, the trend of small increases in the percentage of applicants continued (from 3.6% in 2008-2009 to 3.8% in 2009-2010). There was also an increase in their share of external appointments (from 4.2% in 2008-2009 to 4.6% in 2009-2010).
- 3.62 Both the number and proportion of external appointments for visible minorities increased in 2009-2010. The percentage of visible minorities applying was 25.9%, more than twice the workforce availability of 12.4%, and their share of appointments was also up, from 18.8% in 2008-2009 to 21.2%. As visible minorities are currently under-represented,⁸ this increasing trend will help to address current and future gaps for this group in the public service.
- 3.63 The PSC remains concerned that persons with disabilities comprise the only group whose share of appointments has been below their workforce availability for the past few years. Although persons with disabilities are not under-represented in the public service,⁹ the percentage of applicants in this group remained stable at 3.0%, while their share of appointments decreased from 3.3% in 2008-2009 to 3.1% in 2009-2010.

The PSC remains concerned that persons with disabilities comprise the only group whose share of appointments has been below their workforce availability for the past few years.

⁷ *Employment Equity in the Public Service of Canada: Annual Report to Parliament 2008-2009*, Treasury Board of Canada Secretariat, 2010.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

Table 9: Percentage of applicants to advertised processes and appointments to indeterminate positions and specified terms of three months and over in the public service, by employment equity designated group and fiscal year, compared to the 2006 workforce availability

Employment equity designated group	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2006 WFA ¹
% of applicants ²				
Aboriginal peoples	3.4	3.6	3.8	3.0
Persons with disabilities	2.9	3.0	3.0	4.0
Members of visible minorities	21.8	24.7	25.9	12.4
Women	61.1	57.8	45.3	52.3
% of appointments to the public service				
Aboriginal peoples ³	4.4	4.2	4.6	3.0
Persons with disabilities ³	3.3	3.3	3.1	4.0
Members of visible minorities ³	17.3	18.8	21.2	12.4
Women ⁴	58.0	57.1	55.5	52.3

Source: Public Service Commission (PSC) hiring and staffing activities files and the Public Service Resourcing System (PSRS)

¹ The 2006 workforce availability (WFA) for the public service was provided by the Office of the Chief Human Resources Officer.

² For applicants to advertised processes, the percentages for the four employment equity designated groups are based on applicants who self-declared through the PSRS.

³ For appointments to the public service, the percentages for these three employment equity designated groups are based on applicants who applied and self-declared through the PSRS in the preceding two years and where a match was found in the PSC hiring and staffing activities files as of March 31, 2010.

⁴ The figures for women appointed to the public service are extracted from the PSC hiring and staffing activities files, which are based on Public Works and Government Services Canada pay system.

3.64 Noteworthy practices — In 2009-2010, Health Canada, the Canada School of Public Service, Citizenship and Immigration Canada and Western Economic Diversification Canada demonstrated strong performance with respect to staffing-related initiatives to increase representativeness. Based on their Departmental Staffing Accountability Report submissions, all four organizations incorporated EE planning with business planning, established measurable objectives for EE recruitment and staffing and reported on progress to senior managers.

In 2009-2010, Health Canada, the Canada School of Public Service, Citizenship and Immigration Canada and Western Economic Diversification Canada demonstrated strong performance with respect to staffing-related initiatives to increase representativeness.

All four also provided evidence of organizational commitment to representativeness, such as: promoting collaboration with the visible minority and aboriginal communities; participating in mentorship programs within the academic community; developing a Persons with Disabilities Opportunity Program; incorporating a diversity component within outreach activities; and developing and implementing an Aboriginal Internship Program.

- 3.65 **Approach to affirm Aboriginal affiliation** — In order to help ensure the integrity of the staffing system, on January 1, 2010 the PSC implemented a three-point approach to address concerns brought forward by Aboriginal employee groups regarding false declaration by non-Aboriginal peoples to jobs that are targeted to Aboriginal peoples.
- 3.66 Departments and agencies under the PSEA are now required to complete the Affirmation of Aboriginal Affiliation Form (AAA Form) and submit quarterly reports to the PSC during the first year of implementation. The PSC will conduct a review after one year in order to determine whether changes are required to the approach, or to the AAA Form.
- 3.67 **Duty to accommodate** — The removal of any barriers in staffing for persons with disabilities is critical to the achievement of a representative public service. The PSC studies accommodation practices in organizations to assess potential risks to guiding values and to make recommendations for mitigating these risks. To support organizational assessment accommodation, the PSC now offers services in this area on a cost-recovery basis and provides relevant information on its Web site, including a new section specifically on accommodations.
- 3.68 The views and experiences of various stakeholder groups were sought on the issue of accommodation of applicants in the assessment process as part of the *PSC Appointment Policy* review. The National Council of Federal Employees with Disabilities expressed concerns regarding the timeliness of informing candidates of the possibility of having access to accommodation and how to request it. As a result, the *Employment Equity in the Appointment Process Policy* and the *Assessment Policy* and associated guides will be amended in 2010-2011 to clarify requirements for hiring managers.

...the PSC implemented
a three-point approach
to address concerns
brought forward by
Aboriginal employee
groups regarding
false declaration by
non-Aboriginal peoples...

Chapter 4

A non-partisan
public service



A non-partisan public service provides ministers with objective, expert policy advice, administers programs and services to Canadians in a politically impartial way and provides stability during political successions.

4 A non-partisan public service

- 4.1 Non-partisanship is an essential element of both a professional public service and responsible democratic government. A non-partisan public service is one where appointments are based on merit and free of political influence and where public servants perform their duties, and are seen to perform their duties, in a politically impartial manner. A non-partisan public service provides ministers with objective, expert policy advice, administers programs and services to Canadians in a politically impartial way and provides stability during political successions. As a recent study by the Quality of Government Institute at the University of Gothenburg suggests, a politically impartial public service positively affects institutional trust, economic growth and individual well-being.¹⁰
- 4.2 Non-partisanship has been a defining, core value of the federal public service since the merit principle was adopted in 1908. It is a cornerstone of today's *Public Service Employment Act* (PSEA). The Act requires that all appointments to and within the public service be based on merit and free from political influence. Further, following the Supreme Court of Canada's Osborne decision¹¹ in 1991, it recognizes the right of employees to engage in political activities so long as these activities do not impair, or are not perceived as impairing, their ability to perform their duties in a politically impartial manner.
- 4.3 The Public Service Commission (PSC) concluded in its 2008-2009 Annual Report that more attention is required to ensure that Canadians continue to benefit from a merit-based, non-partisan public service in the years ahead. This chapter elaborates further on the nature of our concerns, reports on the PSC's management of Part 7 of the PSEA governing the political activities of employees and outlines the PSC's next steps in implementing its responsibilities under the Act to independently safeguard the non-partisanship of the public service.

¹⁰ Jan Teorell, "The Impact of Quality of Government as Impartiality: Theory and Evidence," The Quality of Government Institute, University of Gothenburg, Sweden, November 2009.

¹¹ *Osborne v. Canada (Treasury Board)*, [1991] 2 S.C.R. 69

Challenges to non-partisanship

- 4.4 Westminster-style democracies around the world, including the United Kingdom and Australia (see Exhibit 2), are facing new challenges to the non-partisanship of their public services. One of the most significant is a growing centralization of political power, a trend that is associated with an increase in the number of political staff and their influence on public service work and debate about the appropriate role of the public service in democratic governance.¹² As the internationally recognized scholar Ezra Suleiman concludes: “[the] politicization of the civil services of the democratic countries...will have a dramatic and lasting impact on the bureaucracy...[affecting] its professionalism, its capacity to act, and, in the end, its role in society”.¹³
- 4.5 Canada is not immune to these challenges. As the PSC observed in its 2008-2009 Annual Report, socio-demographic changes, especially the ongoing retirements of “baby-boomers” and the entry of relatively large numbers of new recruits, are creating a cultural change in the federal public service and a requirement to increase the exposure of new recruits to the tradition of a non-partisan public service. As of March 31, 2010, more than 54% of public servants in indeterminate positions had 10 years or less of continuous service. This compares with 31.2% as of March 31, 2000 and 39.4% as of March 31, 2004.
- 4.6 We also noted in last year’s Annual Report that socio-demographic change is taking place at the same time as technological innovations are blurring the distinction between the professional and private lives of public servants. Social networking Web sites, such as Facebook and Twitter, are creating unprecedented, often high-profile avenues for public servants to express political views to very wide audiences.
- 4.7 In 2009-2010, the PSC continued to improve its understanding of these challenges. We also began to examine how the evolving relationship between the public service and the political sphere impacts the non-partisanship of the public service. As noted below, the relationship can help sustain and reinforce the political impartiality of the public service, but can also pose significant challenges for it.

...socio-demographic changes... and the entry of relatively large numbers of new recruits, are creating a cultural change in the federal public service and a requirement to increase the exposure of new recruits to the tradition of a non-partisan public service.

¹² See Ezra Suleiman, *Dismantling Democratic States* (Princeton University Press, 2003), and Peter Aucoin, “The New Public Governance and the Public Service Commission”, Optimum Online: The Journal of Public Sector Management, 36: 1 (March 2006), pp. 5-6.

¹³ Suleiman, *Ibid.*, p.194.

Exhibit 2: Risks to non-partisanship in the Commonwealth public service of Australia

The Australian Commonwealth public service has a tradition of non-partisanship that dates back to the early years of the twentieth century. However, in the last decade, concerns have been raised about a number of potential new risks to the non-partisanship of the public service.

The use of performance-based contracts for senior public service executives has decreased their security of tenure. Observers suggest that this may make them reticent to follow the traditional Westminster principle of giving “frank and fearless” advice to ministers,¹⁴ and concerns have been expressed about senior public servants facing pressure to become excessively responsive to the partisan concerns of ministers, to the detriment of their role as providers of objective, politically impartial advice.¹⁵

Another area that has been identified as a risk is the involvement of public servants, particularly those in communications branches, in publicity activities that are in a “grey zone” between public service work and partisan work.¹⁶ In 2007, a political and media controversy developed after the head of a public service agency appeared in government advertisements during the lead-up to a federal election.¹⁷ The Australian Public Service Commission responded by issuing guidance that “public servants, including agency heads, should avoid involvement in Government policy publicity campaigns unless there is a demonstrated public interest”.¹⁸

¹⁴ Jenny Stewart. *Public Service Independence and Responsiveness: Striking a Balance*. Occasional Paper 2/2008, Policy Paper No 8, The Academy of the Social Sciences in Australia, Canberra, 2008, pp. 2-3. Available at: www.assa.edu.au/publications/occasional_papers/2008_No2.php.

¹⁵ Ibid, pp. 3-4.

¹⁶ Ibid, p. 9.

¹⁷ Ibid, p. 11.

¹⁸ Australian Public Service Commission (2007). *Guidelines on the involvement of public servants in public information and awareness initiatives*, www.apsc.gov.au/publications07/publicinformation.htm.

Increased contact between ministerial advisors and the public service has also been identified as a new area of risk, especially when combined with the substantial increase that has taken place in the number of ministerial advisors and the increased role that they are playing. Concerns about lack of accountability of ministerial advisors and lack of clarity regarding the role they play as intermediaries between the public service and ministers became a high-profile issue in Australia during a 2002 Senate Inquiry¹⁹ and a 2005 Royal Commission.²⁰

To respond to these emerging risks to non-partisanship, the Australian government has introduced several reforms over the last few years, including a new *Code of Conduct for Ministerial Staff* (in 2008) and a broader package of public sector reforms (in spring 2010). The new Code clarifies the roles and responsibilities of ministerial advisors and sets out how they should interact with the public service.²¹ It also prohibits ministerial advisors from issuing directions to public servants or encouraging or inducing a public servant to breach the law, parliamentary obligations or a code of conduct.²² The public sector reform measures will revise the public service guiding values into a shorter, more memorable list that will include non-partisanship, strengthen the security of tenure of deputy head-equivalents and give the Australian Public Service Commission a broader set of strategic responsibilities so that it can lead change in the public service.²³

¹⁹ Select Committee report on the Inquiry into the “Children Overboard” affair, www.aph.gov.au/senate/committee/maritime_incident_ctte/report/index.html.

²⁰ Royal Commission into Certain Australian Companies in Relation to the UN Oil-For-Food Programme, www.ag.gov.au/agd/WWW/rwpattach.nsf/.../AWB051212.PDF.

²¹ www.smos.gov.au/media/code_of_conduct.html.

²² Code of Conduct for Ministerial Staff, www.smos.gov.au/media/code_of_conduct.html.

²³ Australian Public Sector Reform, www.dpmc.gov.au/publications/aga_reform/aga_reform_blueprint/blueprint.cfm#SAG.

- 4.8 The PSC observed in its 2008-2009 Annual Report that the current legislative framework poses several of its own challenges for protecting the non-partisanship of the public service. We noted in particular that the PSEA has a narrow, traditional definition of political activities and does not cover all activities that could be perceived as impairing the political impartiality of the public service, such as involvement in outside causes or advocacy organizations. We also pointed out that the Act is focused primarily on the political impartiality of individual public servants, rather than of the public service as an institution. We further explored the limitations of the Act in 2009-2010 and our conclusions are presented in the last section of this chapter.

Safeguarding the non-partisanship of the public service

- 4.9 Under the PSEA, the PSC is responsible for independently safeguarding the non-partisanship of the public service on behalf of Parliament and Canadians. It carries out this role in a variety of ways by:
- Ensuring that staffing decisions are free of political influence;
 - Investigating appointment processes if it has reason to believe that an appointment or proposed appointment is not free from political influence;
 - Overseeing the regime set out in Part 7 of the PSEA to govern the political activities of public servants;
 - Conducting investigations of allegations of inappropriate political activity by an employee and, where an allegation is substantiated, taking appropriate corrective action; and
 - Regularly providing Parliament with its assessment of the non-partisanship of the public service.

Non-partisanship in staffing

- 4.10 In 2009-2010, the PSC continued to carry out its responsibility to ensure that appointments to and promotions within the public service are based on merit and free of political influence, as required under subsection 30(1) of the PSEA.
- 4.11 Over the course of 2009-2010, no allegations of political influence in staffing were brought to the attention of the PSC.

Political activities regime: Part 7 of the *Public Service Employment Act*

- 4.12 Part 7 of the PSEA sets out the regime governing political activities for employees. It provides a definition of “political activities” (see subsection 111(1)) and recognizes the right of employees (except deputy heads) to engage in any of these activities while maintaining the principle of a politically impartial public service.
- 4.13 The PSC is responsible for administering Part 7. It provides advice to employees and organizations about political activities and reviews requests for permission from employees who are seeking nomination as, or being, a candidate in a federal, provincial, territorial or municipal election. The PSC’s authority for political activities cannot be delegated to deputy heads.
- 4.14 Part 7 governs the political activities of employees in federal organizations for which the PSC has the exclusive authority to make appointments and to deputy heads of organizations subject to the PSEA. It also applies to deputy heads and equivalents and employees of the following separate agencies whose enabling legislation provides that the political activities provisions of the PSEA apply: Canada Revenue Agency; Parks Canada Agency; Canadian Institutes of Health Research; Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada; National Film Board of Canada; and Public Service Staffing Tribunal.
- 4.15 The PSEA limits the political activities of deputy heads to voting in a federal, provincial, territorial or municipal election. This reflects the unique role that all deputy heads play in ensuring the non-partisanship of the public service given the nature of their positions and their responsibilities.
- 4.16 **Activities related to a political party or candidate before or during an election period** — Employees considering “carrying on any activity in support of, within or in opposition to a political party” and “carrying on any activity in support of or in opposition to a candidate before or during an election period” (see definition of political activities in subsection 111(1) of the Act) are responsible for examining their own specific circumstances in order to ensure that it would be appropriate for them to engage in those activities. Some examples of political activities of this type are: voting; becoming a member of or contributing funds to a political party; attending political party events such as meetings, conventions, rallies and fundraising functions; carrying out administrative duties or displaying political material such as a photo, sticker, badge, button or lawn sign; and using blogs, social networking sites, a personal Web site or video sharing to express personal views in support of, or in opposition to, a political party or candidate.

...public servants
are responsible
for undertaking a
self-assessment and
deciding whether their
participation in a given
activity would impair
or could be perceived
by others as
impairing their
ability to perform their
duties in a politically
impartial manner.

- 4.17 Reflecting the predominantly values-based approach of the PSEA, individual public servants are responsible for undertaking a self-assessment and deciding whether their participation in a given activity would impair or could be perceived by others as impairing their ability to perform their duties in a politically impartial manner. They are expected to make their decisions based on a solid understanding of the core value of non-partisanship and taking into account the impacts their decisions may have for the performance of their own duties and the public service.
- 4.18 **Candidacy activities** — Candidacy activity is “seeking nomination as, or being, a candidate in an election before or during the election period” (see definition of political activities in subsection 111(1) of the Act). A public servant seeking to be such a candidate must request prior approval from the PSC. They must also request and obtain approval from the PSC of a leave of absence without pay (LWOP) during the election period if they wish to be a candidate in a federal, provincial or territorial election. In the case of an employee seeking to be a candidate in a municipal election, the PSC may make permission conditional on the employee taking a LWOP. The PSEA requirements and the PSC’s role related to candidacy are summarized in Table 10.

Table 10: Public Service Employment Act requirements related to candidacy in elections

	Federal, provincial or territorial elections	Municipal elections
Seeking nomination before or during election period	PSC permission required ¹	PSC permission required ¹
Being a candidate before election period	PSC permission required ¹	PSC permission required ¹
Being a candidate during election period	PSC permission and LWOP required	PSC permission required ²
Effect of being elected	Public servant ceases to be an employee	PSC may make permission conditional on the following: <ul style="list-style-type: none">• employee taking LWOP; or• public servant ceasing to be an employee.

The Public Service Commission (PSC) may make permission conditional on the employee taking a leave of absence without pay (LWOP):

¹ For the period or any part of the period in which the employee seeks nomination as a candidate, or for the period or any part of the period in which the employee is a candidate before the election period, as the case may be; or

² For the period in which the employee is a candidate during the election period.

Note: In cases where the PSC has concerns about the type of work performed or the specific files processed by the employee, operational work arrangements could be required by the department or agency.

- 4.19 The PSC reviews each candidacy request on its own merit. In doing so, it takes into consideration factors such as the nature of the election, the nature of the employee’s duties within the organizational context and the level and visibility of the employee’s position.
- 4.20 The PSC requires both sufficient information and time to consider each candidacy request. The *Political Activities Regulations* require that candidacy requests be submitted to the PSC for review no later than 30 days before the date by which the employee requires a decision from the PSC. This ensures that the PSC has adequate time to assess requests, obtain any necessary clarifications from the employee, their manager or, as required, their deputy head and, if necessary, explore with the employee’s organization operational work arrangements that could be taken that would allow the employee to be a candidate while maintaining the principle of a politically impartial public service.
- 4.21 The PSC grants permission if it is satisfied that seeking nomination as, or being, a candidate will not impair, or be perceived as impairing, the employee’s ability to perform their duties in a politically impartial

The PSC reviews each candidacy request on its own merit...it takes into consideration... the nature of the election, the nature of the employee’s duties within the organizational context and the level and visibility of the employee’s position.

The PSC grants permission if it is satisfied that seeking nomination as, or being, a candidate will not impair, or be perceived as impairing, the employee's ability to perform their duties in a politically impartial manner.

manner. In situations where there are concerns about the political impartiality of the public service, the PSC may make permission conditional on the employee taking a LWOP, operational work arrangements being put in place in the employee's organization or the employee ceasing to be an employee if elected at the municipal level. A request may be denied if the PSC considers that any real or perceived risk to the political impartiality of the public service cannot be mitigated.

- 4.22 In 2009-2010, the PSC received 99 new requests for permission to seek nomination as, or to be, a candidate in an election. This represented an 83% increase from last year, when 54 requests were received. Table 11 illustrates the nature of candidacy requests submitted by public servants.

Table 11: Status of requests
(April 1, 2009 to March 31, 2010)

Level of election	Carried forward from 2008-2009. Permission granted in 2009-2010	New candidacy requests received in 2009-2010						TOTAL 2009-2010 new candidacy requests
		Permission granted	Permission previously granted still applies	Permission not granted	Requests received too late to review and render decision	Requests withdrawn prior to PSC review	Requests pending PSC review	
Federal	0	7 ¹	0	0	0	2	0	9
Provincial	0	0	0	0	0	0	1	1
Territorial	0	0	0	0	0	0	0	0
Municipal	4 (1 with LWOP)	75 ² (13 with LWOP)	3	0	2	2	7	89
Total	4	82	3	0	2	4	8	99

Source: Public Service Commission Internal Tracking System

¹ Two federal requests granted were for a leave of absence without pay (LWOP) for political activities by the same individual.

² Change of employment circumstances: 3 municipal requests granted.



- 4.23 Municipal election requests again represented the majority (89 of 99, or 90%) of new candidacy requests received from employees in 2009-2010. Of the 79 employees who received permission to be candidates in municipal elections in 2009-2010, 14 (18%) had the condition imposed of taking a LWOP if elected. In eight of those 14 cases, the individuals were seeking permission to be a candidate for a full-time elected office. In the remaining six, the request related to being a candidate for a part-time elected office, but the nature of the employee's duties, such as recommending and approving grants and contributions and performing the functions of a front-line border services officer, led the PSC to conclude that the non-partisanship of the public service would be compromised.

- 4.24 All provinces and territories have now held general municipal elections since the current PSEA extended the requirement that public servants obtain permission from the PSC to seek nomination as or be a candidate in municipal elections. Newfoundland and Labrador and Quebec were the last provinces to do so, holding elections in 2009-2010.
- 4.25 **Streamlining municipal candidacy requests** — In 2008-2009, the PSC committed to introducing changes to the process for employees seeking permission to be a candidate in a municipal election to facilitate timely review while ensuring that the PSC continues to fulfill its mandate to safeguard the political impartiality of the public service. A streamlined process came into effect on January 1, 2010, following consultations with organizations subject to Part 7 of the Act and analysis of municipal candidacy requests received since the coming into force of the PSEA in 2005.
- 4.26 The streamlined process will ensure that municipal candidacy requests can be reviewed in a timely way, while continuing to protect the non-partisanship of the public service. Input from deputy heads is no longer required for most municipal candidacy requests. The request for permission form has been simplified for both employees and their supervisors and is available on the PSC Web site. The PSC's internal approval process has been modified to reduce the administrative burden and ensure more efficient decision-making. The PSC will be able to begin to assess the impacts of the streamlined process in 2010-2011 as municipal elections will be held in a number of Canadian provinces during the period.
- 4.27 Building on the lessons learned from streamlining the approach for municipal candidacy requests, the PSC will be reviewing its approach for federal, provincial and territorial candidacy requests. It is expected that efficiencies can be gained in the review of these candidacy requests while continuing to ensure that the PSC fulfills its mandate to safeguard a politically impartial public service.
- 4.28 **Continuing to enhance informed decision-making and communications** — In order for public servants to make appropriate decisions with respect to the political activities provisions of the PSEA, they must have an understanding of not only the core value of non-partisanship, but also their legal rights and obligations with respect to engaging in political activities and, in the case of candidacy activity, of the role of the PSC in granting permission. Communicating the necessary information to employees is particularly challenging when they do not have access to electronic messages, or when they are seasonal employees.

■ ■ ■

Building on the lessons learned from streamlining the approach for municipal candidacy requests, the PSC will be reviewing its approach for federal, provincial and territorial candidacy requests.

■ ■ ■


Both the PSC and organizations continued to make concerted efforts in 2009-2010 to inform employees of their rights and obligations, especially those in organizations with a large regional presence and remote locations.


- 4.29 The PSC's Survey of Staffing-Candidates collected information about public servants' awareness of these rights and responsibilities. The survey targeted federal organizations which fall under the PSEA and that had at least 350 employees on the last day of the reference period (October 1, 2008 to September 30, 2009). The six separate employers to which Part 7 of the PSEA also applies were not covered by the survey. Fifty-seven percent of employees indicated being aware of their rights and responsibilities "to a moderate extent" or "to a great extent", compared with 37% and 7%, respectively, indicating being aware "to a limited extent" or "not at all".
- 4.30 Both the PSC and organizations continued to make concerted efforts in 2009-2010 to inform employees of their rights and obligations, especially those in organizations with a large regional presence and remote locations. This included updating and posting the PSC's "Political Activities and You" brochure, as well as providing deputy heads with an information communiqué for employees regarding political activities. The PSC targeted its communication efforts in locations where elections were being held. It contributed information regarding federal employees' legal obligations related to political activities for both municipal and association publications and Web sites.
- 4.31 A total of 13 provincial and municipal general elections were held in 2009-2010. The PSC continued to remind departments and agencies of the importance of their role in actively keeping their employees informed about the political activities regime, particularly those in regional offices or located in remote locations who may not have access to a computer as part of their work environment.
- 4.32 **Investigations into political activities** — As noted earlier, the PSC relies on a range of measures to foster adherence with Part 7 of the PSEA. These include the provision of information and communication, allegations and investigations.
- 4.33 The PSC has exclusive authority to carry out investigations of allegations of improper political activity. Under sections 118 and 119 of the PSEA, the Commission may carry out investigations related to: a political activity by an employee in support of or in opposition to a political party or candidate before or during an election period; the nomination and candidacy of an employee before and during an election period; and whether a deputy head engaged in any political activity other than voting.
- 4.34 Anyone may bring forward an allegation of improper political activity by a federal public servant to the PSC. If the PSC determines that the allegation is founded it may take any corrective action that it considers appropriate, up to and including the dismissal of the employee.

- 4.35 Only a person who is or was a candidate in an election may make an allegation that a deputy head has engaged in political activities other than voting. If the allegation is substantiated, the PSC is required to report its conclusions to the Governor in Council who may dismiss the deputy head. The PSC is considering whether others should be entitled to bring forward an allegation of improper political activity by a deputy head as part of its assessment of Part 7 of the PSEA.
- 4.36 In 2009-2010, the PSC received a total of 16 new requests to investigate allegations related to improper political activities as compared to 22 such requests last year. Combined with 5 cases carried over from previous years, the PSC had 21 active cases in 2009-2010.
- 4.37 The PSC completed 18 political activity-related cases in 2009-2010, 6 through full investigation. Five of these investigations were determined to be founded, while one was determined to be unfounded.

Table 12: PSC investigations into allegations of improper political activities

Number of active cases carried over from previous years	5
Number of requests received in 2009-2010	16
Total number of active cases in 2009-2010	21
Number of cases completed in 2009-2010	18
Number of cases closed at intake ¹	12
Number of cases discontinued	0
Number of investigations unfounded	1
Number of investigations founded	5
Number of active cases remaining as of March 31, 2010	3

Source: Public Service Commission Investigations Management Information System

¹ Cases are closed at intake for several reasons, i.e. the PSC has no mandate to investigate, there is no possibility of corrective action, or for other reasons which make the case unsuitable for investigation.

- 4.38 As described earlier in this chapter, the PSC introduced a streamlined process for reviewing municipal candidacy requests in 2009-2010. In tandem, the PSC has shifted its approach for addressing allegations of improper political activity relating to municipal candidacy. Under this new approach, the PSC may decide not to investigate cases of technical non-compliance with the PSEA in municipal candidacy cases. This will allow the PSC to focus on information and education of potential candidates rather than investigation and corrective action. This does

...the PSC introduced a streamlined process for reviewing municipal candidacy requests in 2009-2010.

not preclude the PSC from investigating allegations related to municipal candidacy and the PSC continues to examine requests on a case-by-case basis to ensure that the political impartiality of the public service will not be put at risk. It is expected that the new approach will be more efficient and effective for the PSC, employees and their organizations.

- 4.39 The PSC received three allegations in 2009-2010 related to non-candidacy activities of public servants. After examining these allegations, the PSC opened an investigation into improper political activity in one case. In the second case, the PSC determined that no one employee could be linked to the improper political activity, but that there was a possibility of an error or improper conduct in the appointment process and therefore opened an investigation under section 66 of the PSEA. In the final case, the PSC did not proceed with an investigation.

Section 118 — Improper political activity

The PSC was requested to conduct an investigation into the possibility that employees were involved in improper political activities. Specifically, the PSC was made aware of concerns that employees may have participated in press conferences where federal members of Parliament presented large ceremonial cheques signed by themselves and, in some cases, embossed with the logo of a political party, in support of infrastructure initiatives.

After contacting numerous departments and agencies regarding the potential involvement of employees in events related to the cheque presentations, the PSC found no evidence that employees were involved in either the preparation of ceremonial cheques or associated press conferences.

After careful consideration of the issues, the PSC decided not to proceed with an investigation into this matter.

Section 118 — Improper political activity

The PSC received information that public servants at the Department of Justice Canada may have engaged in political activities that impaired or could be perceived as impairing their ability to perform their duties. Specifically, it was alleged that public servants may have been involved in the posting and amendment of a partisan news release on the Department of Justice Canada Web site. The news release was posted following the appointment of five new Senators and featured comments by two Ministers and two newly-appointed Senators. On the same day that it appeared, the content of the news release was modified following complaints about its partisan nature.

The investigation determined that the original press release did contain politically partisan language. However, there was no evidence to indicate that any public servant was involved in the drafting of the press release in question as it was prepared exclusively by political staff. Accordingly, the evidence did not support the allegations that public servants were involved in improper political activity.

The investigation also revealed that confusion exists for both public servants and political staff regarding official government communications. In particular, determining who controls the content of a department's Web site remains unclear. Discussions between stakeholders would help to clarify the roles of public servants and political staff regarding the responsibilities for the content of departmental Web sites.

We put a particular focus on examining the movement of former ministers' staff into or back into the public service and the appointment of former Governor-in-Council appointees to the public service.

Relationship between the public service and the political sphere

- 4.40 The relationship between the public service and the political sphere is central to a non-partisan public service. It can help sustain and reinforce the non-partisan character of the public service, but it can also pose risks.
- 4.41 As the guardian of non-partisanship, the PSC has a special interest in the latter. In 2009-2010, we sought to improve our understanding of this issue. We put a particular focus on examining the movement of former ministers' staff into or back into the public service and the appointment of former Governor-in-Council (GIC) appointees to the public service.

Former ministers' staff

...we believe that progress has been made in reducing the advantage that former ministerial staff have with respect to entry to the public service.

- 4.42 The *Federal Accountability Act*, which received Royal Assent on December 12, 2006, amended the PSEA to allow ministers' staff, or staff working in the office of the Leader of the Opposition in the Senate or Leader of the Opposition in the House of Commons, to participate in internal advertised appointment processes open only to employees of the federal public service, for a period of one year upon ceasing to be employed in these offices after having worked in any of them successively for at least three years (see subsection 35.2 of the PSEA). The PSC confirms whether former ministerial staff meet the criteria for this mobility provision.
- 4.43 The PSC has put in place mechanisms to ensure that the provision is managed appropriately and fulfilled its commitment to allow those eligible to have electronic access to internal advertised job postings.
- 4.44 In 2009-2010, the PSC received nine requests to confirm eligibility for the mobility provision for former minister's staff. Of these, five were confirmed, one was denied and three were determined to be eligible pending cessation of employment as exempt staff.
- 4.45 Ministerial staff are hired by ministers and are exempt from the PSEA. When former ministerial staff are appointed to the public service, their appointments, like all others, must respect the PSEA's core values of merit and non-partisanship and the PSC's appointment policy, and must not be the result of unfair access to public service positions or political influence. In addition, as is the case with other public servants, former ministerial staff who are appointed to the public service must perform, and must be seen to perform, their duties in a politically impartial manner.
- 4.46 Based on the PSC's review of public service data, the population of ministerial staff has been increasing over the past three years, rising from 438 as of March 31, 2008 to 521 as of March 31, 2010, with a 10-year average for the population of 432. At the same time, the number of former minister's staff returning to or being appointed to the public service has dropped, from 49 in 2005-2006 to 17 in 2009-2010. Of the 17 former ministerial staff appointed to the public service in 2009-2010, 10 returned to positions in the public service and five were appointed through an advertised process and two through a non-advertised process.
- 4.47 Overall, we believe that progress has been made in reducing the advantage that former ministerial staff have with respect to entry to the public service. We will continue to examine individual cases that raise concerns, for instance those involving non-advertised or unreported processes which may pose higher risk.

Appointment of former Governor-in-Council appointees

- 4.48 In the PSC's Audit of the Immigration and Refugee Board of Canada (IRB), tabled in October 2009, the PSC indicated its concern that preferential treatment of the appointment of former GIC appointees to public service positions in the IRB compromised the PSEA's core value of merit, along with the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness.
- 4.49 Appointing former GIC appointees where merit is not met or not demonstrated compromises both the core and guiding values of the PSEA. Similarly, appointing former GIC appointees either through non-advertised processes, or in advertised processes where the necessary experience can only be obtained as a former GIC appointee, does not respect the guiding values.
- 4.50 GIC appointments are appointments made by the Governor General, on the advice of Ministers. As with other public service appointments, appointments of former GIC appointees to the public service must be made in accordance with the PSEA and the core and guiding values and must not be the result of unfair access to public service positions. Once appointed to the public service, former GIC appointees must perform, and must be seen to perform, their duties in a politically impartial manner, especially given the senior levels to which they are often appointed.
- 4.51 Based on the PSC's analysis of public service data, the population of GIC appointees has remained relatively stable over the past five years. There were 426 GIC appointees in the core public administration and separate agencies as of March 31, 2006 and 406 as of March 31, 2010. Over the same period, the number of former GIC appointees appointed to the public service each year has fluctuated, from a high of 12 to a low of one.
- 4.52 A total of 31 former GIC appointees were appointed to the federal public service between April 1, 2005 and March 31, 2010. Two of these appointments were made through a non-advertised process. For 12 of these appointments, the choice of process (i.e. advertised or non-advertised) was not reported by the hiring organization. Of the 14 appointments that were made through non-advertised or unreported processes, five were to positions in the Executive Group.
- 4.53 Appointments of former GIC appointees are concentrated in a small number of organizations and are often to relatively senior positions. As a result, and given the importance of ensuring that such appointments adhere to the PSEA and are not the result of unfair access, the PSC will be monitoring these appointments to the public service more closely in the coming fiscal year.

*Appointing former
GIC appointees where
merit is not met or
not demonstrated
compromises both the
core and guiding values
of the PSEA.*

Safeguarding non-partisanship in the 21st century

- 4.54 As committed to in its 2008-2009 Annual Report, the PSC launched an initiative on “Safeguarding a Non-Partisan Public Service in the 21st Century” in the spring of 2009. The initiative examined two principal issues: the behaviours that should be expected of public servants and political officials; and the mechanisms and approaches that can best ensure that Canadians continue to benefit from a public service that is based on the core values of both merit and non-partisanship. In doing so, the PSC sought to deepen its own knowledge and play a leadership role in identifying what is required to continue to safeguard the non-partisan character of the public service in the decades ahead.
- 4.55 The centrepiece of the PSC’s initiative was a dialogue on non-partisanship with recognized experts at a series of roundtables and a day-long national symposium. The roundtables were held at universities across the country between the spring and the autumn of 2009. More than 55 academics and current and former senior officials from the federal and provincial public services participated.
- 4.56 The symposium, co-hosted with the University of Ottawa’s Graduate School of Public and International Affairs, was held in March 2010. It brought together about 25 top-level experts to discuss and provide advice on how the PSC should move forward on implementing its responsibilities under the PSEA to independently safeguard the non-partisanship of the federal public service. Participants included leading academics from Canada and abroad, current and former senior officials from the federal public service, including the Privy Council Office and the Treasury Board of Canada Secretariat, current and former senior provincial officials, two Parliamentarians and a bargaining agent representative.
- 4.57 Paralleling recent experience in Britain (see Exhibit 3), symposium participants endorsed a multi-faceted approach for safeguarding the non-partisanship of the federal public service. They offered advice to the PSC in five main areas:

- **Developing and reinforcing a renewed vision for a non-partisan public service**

There was consensus amongst participants on the fundamental importance of the PSC renewing the vision of a non-partisan federal public service to make it more relevant for today and for the future. As a number of participants emphasized, the vision should be grounded in an ideal view of what a non-partisan public service is and be clear on how and in what respects the federal public service diverges from that ideal view in reality. The vision

The centrepiece of the PSC’s initiative was a dialogue on non-partisanship with recognized experts at a series of roundtables and a day-long national symposium.

must also carefully lay out what the contemporary expectations are for individual public servants and the public service overall to be politically impartial.

Symposium participants underscored that the PSC must ensure meaningful engagement in the renewal of the vision from all key stakeholders. They also noted that there is a critical leadership role for the PSC to play in effectively and regularly communicating the renewed vision to Parliament, public servants, elected officials, Canadians and others.

- **Strengthening engagement, outreach and communications on a non-partisan public service**

As noted above, symposium participants recommended that the PSC foster broader dialogue on the requirements for and expectations of a non-partisan public service in the coming decades. Most participants stressed that engaging Canadians should be the top priority, with special attention also being paid to engaging Parliamentarians and the public service.

Participants indicated very strong support for the PSC implementing its responsibilities to independently safeguard the non-partisanship of the public service through the present legislative approach for candidacy requests. They also argued for increased emphasis by the PSC on communicating the core values and other considerations that individual public servants should take into account to ensure that staffing decisions are free of political influence and when making decisions about participating in non-candidacy political activities. They recommended that the PSC take on a stronger, more proactive educational or promotional role on political activities and non-partisanship, with both current and future public servants at all levels.

- **Moving forward on changes to the PSEA, its regulations and PSC policies related to political activities and non-partisanship**

Some symposium participants identified limitations in the current approach for safeguarding the non-partisanship of the public service, such as the PSEA's narrow definition of political activities (and/or its interpretation to date) and its focus on what they considered relatively low risks to the political impartiality of the public service. They supported the PSC moving forward on identifying key provisions of the Act that should be considered for amendment. At the same time, they concluded that there is significant scope for the PSC to fulfill its responsibility to independently safeguard the non-partisanship of the public

service through changes to the *Political Activities Regulations* and the PSC's own policies, guidelines and communications, rather than legislative change.

■ **Clarifying the relationship between the political sphere and the public service**

Participants generally agreed that changes in the relationship between the political sphere and the public service over recent years have created new challenges for maintaining the political impartiality of the public service. They stressed that, while difficult to articulate, the relationship between the two spheres must be a key element in the renewed vision for a non-partisan public service.

Participants encouraged the PSC to consider the education and communication that could be provided to ministers and their staff to raise awareness about non-partisanship and appropriate roles and responsibilities in a non-partisan public service. They also argued strongly for the development of a code of conduct that would provide guidance to ministerial staff in their interactions with the public service and to public servants in their interactions with officials in a minister's office.

■ **Fostering increased respect for non-partisanship in senior appointments**

Symposium participants observed that the Clerk, deputy heads and other senior appointees, many of whom are GIC appointees, are at the interface of the political and public service spheres and must therefore play a leadership role in safeguarding the non-partisanship of the public service. Several participants noted that the absence of a currently-active independent body to oversee senior appointments is a risk to the non-partisanship of the public service. Others pointed to the risks to non-partisanship that can arise from the movement of former ministerial staff and former GIC appointees into the public service, particularly to senior positions.

4.58 The issue of how the PSC should move forward on implementing its responsibilities under the PSEA regarding political activities and non-partisanship is central to the PSC's assessment of the PSEA. In 2010-2011, the PSC will therefore be building on the results of its roundtables and symposium and:

- Broadening its dialogue on safeguarding non-partisanship to include Parliamentarians and Canadians;
- Further enhancing its communications and outreach on political activities and non-partisanship with public servants;
- Analyzing existing data on the political activities of public servants since the coming into force of the Act;
- Exploring options for providing more precision to the meaning of political activities in the PSEA regulations and PSC policies and guidelines;
- Determining whether there are other kinds of political activities that are not presently covered by the Act but, given the magnitude of the risk they pose to the non-partisanship of the public service, should be dealt with using other instruments;
- Examining the desirability and feasibility of establishing a politically restricted class of employees through the PSEA regulations, as provided for under subsection 113(2) of the Act; and
- Examining the mechanisms and approaches for clarifying the relationship between the political and public service spheres as it relates to the non-partisanship of the public service.

4.59 Based on this work, the PSC plans to outline its position on a renewed vision for a non-partisan public service in its upcoming Special Report to Parliament. The PSC will also identify in the Special Report any other issues related to safeguarding a non-partisan public service that come to its attention.

■ ■ ■

*...the PSC plans to
outline its position
on a renewed vision
for a non-partisan
public service in its
upcoming Special Report
to Parliament.*

■ ■ ■

Exhibit 3: Safeguarding non-partisanship in the British civil service

There is a long-standing tradition in Britain of a non-partisan civil service that dates back to the middle of the nineteenth century. Historically, the non-partisan nature of the civil service has been safeguarded on the basis of convention, rather than through constitutional or statutory means. Over the last decade, Britain has taken a number of steps to modernize and strengthen its approach in response to pressures similar to those experienced in other Westminster systems.

Since 2006, British civil servants have operated within a *Civil Service Code*²⁴ that sets out the core values of the civil service, including political impartiality. The Code outlines the duties and responsibilities of civil servants, including the duty to comply with political activity restrictions and to refrain from being influenced by partisan considerations.²⁵

In 2008, to reduce the risk of politicization of senior public service appointments, parliamentary select committees began scrutinizing 60 key public service appointments.²⁶ These appointments include public service positions in which the appointee protects the public's rights and interests and in which the public servant needs to show professional independence from the government of the day. The new review process supplements the role played by the British Civil Service Commissioners, who oversee the selection process of civil servants, including senior civil servants.²⁷

In 2009, the British government released a guide for civil servants on participating in on-line social media activities that reminds civil servants that they must adhere to the guiding values set out in the *Civil Service Code* when participating on-line, just as they would with traditional

²⁴ www.civilservice.gov.uk/about/values/cscode/index.aspx.

²⁵ <http://cpd.org.au/article/modern-british-civil-service-fusion-historic-values-21st-century-dynamism>.

²⁶ <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/> and www.cabinetoffice.gov.uk/newsroom/news_releases/2008/080602_appointments_process.aspx.

²⁷ www.civilservicecommissioners.org/What_we_do/.

media.²⁸ The guide also provides advice on participating in on-line forums and blogs and forming partnerships with social media organizations.²⁹

In April 2010, the non-partisan nature of the British civil service was enshrined in legislation, when the *Constitutional Reform and Governance Act* received Royal Assent. With this legislation, changes can only be made to core civil service guiding values and principles, including non-partisanship, with the scrutiny and approval of Parliament. The new legislation will also safeguard the independence of the Civil Service Commissioners.³⁰

²⁸ http://coi.gov.uk/documents/Engaging_through_social_media.pdf.

²⁹ <http://wiki.gsi.gov.uk/>.

³⁰ www.civilservice.gov.uk/news/2010/may/civil-service-legislation.aspx#print.

Chapter 5

Management of staffing in departments and agencies



Good performance in the key success factors should be a predictor that an organization will achieve the outcomes intended by the Public Service Employment Act...

5 Management of staffing in departments and agencies

- 5.1 This chapter presents the Public Service Commission's (PSC) assessment of organizational performance in staffing, along with specific examples of noteworthy organizational practices. The Staffing Management Accountability Framework (SMAF) serves as the basis of the PSC's assessment of organizations' management of their delegated appointment authorities. The SMAF sets out elements necessary for a well-managed appointment system. The elements in the SMAF are of two types: **key success factors** and **outcomes**. Good performance in the key success factors should be a predictor that an organization will achieve the outcomes intended by the *Public Service Employment Act* (PSEA), that is the management expectations of flexibility and efficiency, the core values of merit and non-partisanship and the PSC's guiding values of representativeness, fairness, transparency and access.

Key success factors

1. Delegation of staffing to deputy heads
2. Planning for staffing and monitoring of results
3. Organizational human resources support systems
4. Organizational accountability for results

- 5.2 The focus of this chapter is organizational performance in the four key success factors. The chapter also reports on efficiency as measured by the time it takes to staff positions. The PSC's assessment of performance with respect to the core and guiding values is presented in Chapter 3.

Assessment methodology

- 5.3 Critical elements of the PSC's annual assessment of organizational staffing performance are PSC operational statistics, investigation results and organizational self-reporting via the Departmental Staffing Accountability Reports (DSAR). This was the first year the assessments also included results from the PSC's Survey of Staffing. The PSC's goal in assessing organizational performance is to ensure that deputy heads are appropriately using their delegated authorities, respecting the core and guiding values and monitoring and adjusting their organizational practices and processes to ensure ongoing improvement.

- 5.4 The PSC assesses all organizations against the key success factors. For indicators based on quantitative measures, the PSC uses a risk management approach to reduce reporting burden and to ensure an effective use of resources. Based on quantitative measures, the PSC targets the 40% of organizations with weaker performance.
- 5.5 In their DSARs, organizations are required to answer specific questions about their performance and respond to any concerns and recommendations raised by the PSC in previous years. If the PSC's analysis of statistics indicates areas of concern, organizations are also required to provide the PSC with additional information for further analysis.

Ongoing improvements to the Staffing Management Accountability Framework and the Departmental Staffing Assessment Report

In response to the recommendations in the January 2009 report of the Independent Review Committee entitled "Review of Public Service Commission Oversight", in 2009-2010 the PSC consulted with organizations and key stakeholders to further streamline and improve the Staffing Management Accountability Framework and Departmental Staffing Assessment Report process.

Improvements included a more tailored approach for micro organizations (less than 100 employees). For these organizations, the PSC used alternate types of evidence and provided more on-site guidance.

For 2010-2011, two new indicators will be added to the PSC's assessment process: one to ensure that organizations monitor specific risk areas; and the second to assess whether organizations' policies align with mandatory PSC policies.

■ ■ ■

For 2010-2011, two new indicators will be added to the PSC's assessment process: one to ensure that organizations monitor specific risk areas; and the second to assess whether organizations' policies align with mandatory PSC policies.

■ ■ ■

- 5.6 In assessing organizational performance, the PSC assigns four possible ratings:
- Strong performance (consistent with assessment requirements plus innovative or noteworthy practices);
 - Acceptable performance (generally consistent with the assessment criteria);
 - Opportunities for improvement (some assessment criteria are met); and
 - Requires attention (key assessment criteria are not met).

The results of the best- and worst-performing organizations are shared with the Committee of Senior Officials for consideration in the performance appraisals of deputy heads.

- 5.7 Organizational performance results are used for a variety of purposes. Results are designed as an “early warning system” and are shared with departments and agencies with the goal of improving staffing within those organizations.
- 5.8 Results are also used in the development of the PSC’s audit plan. Typically, the PSC’s audit plan focuses on organizations with weaker performance and therefore the audits have a higher likelihood of revealing issues. During PSC audits, more detailed evidence is obtained through on-site visits, file reviews and interviews to ascertain the organization’s level of compliance with the PSEA, regulations and policies. The overall assessment of the staffing system, presented in Chapter 3, considers and integrates the results from all oversight activities.
- 5.9 Results from the annual performance assessment are also shared with the Treasury Board of Canada Secretariat for inclusion in organizations’ overall Management Accountability Framework assessment. The results of the best- and worst-performing organizations are shared with the Committee of Senior Officials for consideration in the performance appraisals of deputy heads.

Scope of assessment

- 5.10 In 2009-2010, 84 Appointment Delegation and Accountability Instruments (ADAIs) were in place between the PSC and the departments and agencies subject to the PSEA. The PSC assessed the staffing performance of 77 of these organizations. Six organizations were subject to a less formal assessment process because they were newly created. One organization was not assessed as it was under file review following an audit.
- 5.11 Performance results are presented for each of the key success factors based on the assessment results of 51 small, medium and large organizations.³¹ Assessments were conducted for all micro organizations but were excluded as these organizations account for only 0.5% of the public service population and 0.6% of the staffing activity. Excluding the micro organizations from the results provides a more realistic picture of the performance of the staffing system overall.

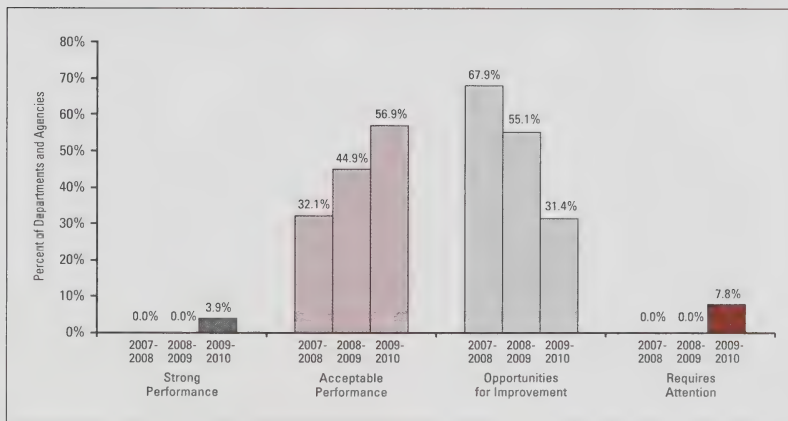
³¹ Of these 51 organizations, 22 were classified as “large” (over 2000 employees) and represented almost 91% of the PSEA population. Of the remaining organizations, 13 were classified as “medium” (500 to 1999 employees) and 16 as “small” (100 to 499 employees).

Overall assessment of key success factors

- 5.12 Figure 8 provides an overview of how the federal public service performed against the key success factors over the last three years, based on an aggregate average score across the four factors. For 2009-2010, the PSC assessment revealed that approximately 60% of organizations were assessed with “acceptable” or “strong performance” and close to 40% were assessed as “opportunities for improvement” or “requires attention”. Overall, these findings represent an improvement over the results reported for fiscal year 2008-2009.
- 5.13 The results also revealed that a few organizations are performing at the two extremes of the rating scale, with approximately 4% of organizations assessed as “strong performance” and approximately 8% as “requires attention”. Organizations whose performance was assessed as less than acceptable will need to particularly focus on responding to the PSC’s recommendations in the coming year.
- 5.14 The PSC also found that medium-sized organizations were more likely to have less than acceptable performance, while large and small organizations were assessed with better performance: 8 of 22 large organizations (36%), 7 of 13 medium-sized organizations (54%) and 5 of 16 small organizations (31%) were rated as either “opportunity for improvement” or “requires attention”. The main areas where organizations had greater difficulty in meeting expectations related to planning for staffing and monitoring of results.

...medium-sized organizations were more likely to have less than acceptable performance, while large and small organizations were assessed with better performance...

Figure 8: Key success factors for all organizations (excluding those with less than 100 employees)



Source: Public Service Commission Staffing Management Accountability Framework assessment results

Note: Previous years’ results have been revised to reflect the new methodology in this Annual Report. Statistics are not comparable with the 2008-2009 or the 2007-2008 Annual Report.

Delegation of staffing to deputy heads

In 2009-2010, 65% of organizations were assessed as having either “strong” or “acceptable” performance [on delegation of staffing to deputy heads], as they had implemented formal monitoring of the use of sub-delegated authorities.

- 5.15 Last year, the PSC reported that most organizations had set up frameworks to monitor their delegated authorities. In 2009-2010, the PSC expected organizations to provide evidence that they were using the frameworks to monitor staffing activity and report the results of the monitoring to senior management. In 2009-2010, 65% of organizations were assessed as having either “strong” or “acceptable” performance for this factor, as they had implemented formal monitoring of the use of sub-delegated authorities.
- 5.16 Approximately one-third of organizations, however, are not fully using the frameworks to report on results to senior management or address issues identified in the monitoring exercise. Organizations with “acceptable” performance are addressing the deficiencies by providing additional training to managers, by adjusting organizational policies (e.g. limiting the use of non-advertised processes), as well as by revising or developing new staffing tools. Certain organizations have limited the authority of managers who have not demonstrated sound judgment when staffing.

Noteworthy practices

In 2009-2010, both Transport Canada and Statistics Canada were assessed as having “strong performance” for the sub-delegation of staffing authorities within their organizations. They have made considerable efforts to extend sub-delegation to managers, supported by comprehensive learning and development activities. In addition to mechanisms to ensure compliance with the guiding values, legislation and policies, these organizations also have regular, planned monitoring activities designed to assess compliance and identify issues and trends.

Imposing conditions on delegation

- 5.17 The PSC uses a number of oversight tools, including audits, to ensure that deputy heads exercise their delegated authorities properly and adhere to the PSEA. Depending on the conclusions of its audits, the PSC may provide an organization with recommendations for improving their staffing practices and ensuring compliance with legislative and policy requirements.

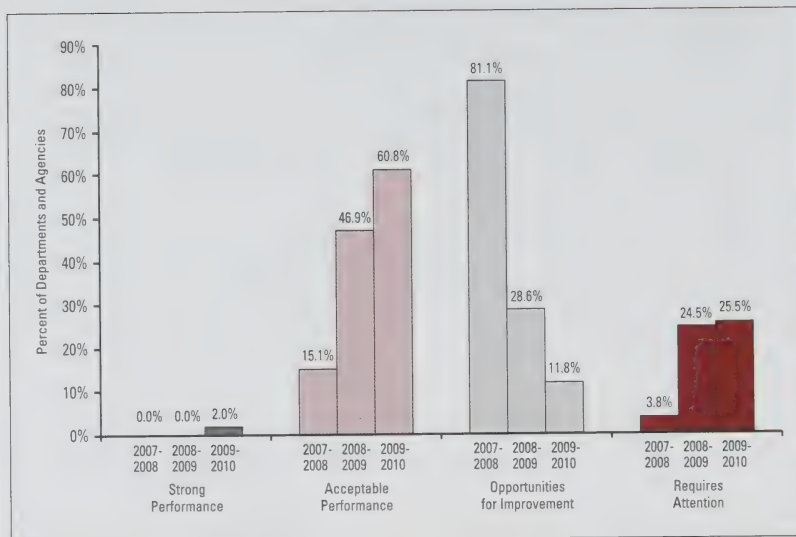
- 5.18 When audits find serious issues, the PSC may decide to place conditions or limitations on an organization's ADAI. These conditions or limitations depend on the severity of the audit findings and may range from requiring additional reporting, to restricting the deputy head's authority to sub-delegate within their organization, to removing delegated authorities, either partially or completely.
- 5.19 In 2009-2010, several public service organizations were operating with additional conditions or restrictions on their staffing activities. Appendix 3 identifies the details of the conditions or restrictions added to their ADAIs.
- 5.20 As a result of a *Follow-Up Audit of the Office of the Correctional Investigator* completed in 2008-2009, all restrictions and additional conditions were removed from its ADAI in August 2009.

Planning for staffing and monitoring of results

- 5.21 The PSC's assessment of this key success factor considers staffing performance from two perspectives:
- Planning for staffing and the identification of organizational staffing priorities and associated staffing strategies; and
 - Monitoring of staffing results and a comparison of actual staffing activities and planned staffing strategies in order to make necessary adjustments for improvement.
- 5.22 Given the importance of these activities, and the differing level of performance in these two areas, the results are presented separately to highlight where attention is required.
- 5.23 **Planning for staffing priorities and strategies** — Organizations must demonstrate to the PSC that they have established staffing priorities and the associated staffing strategies. Figure 9 below illustrates that approximately 63% of organizations demonstrated either "strong" or "acceptable performance" in this area, an improvement from the previous year when only 47% of organizations had "acceptable performance". There was an increase in "acceptable performance" due in part to organizations putting greater effort into creating meaningful staffing plans and priorities.

There was an increase in "acceptable performance" due in part to organizations putting greater effort into creating meaningful staffing plans and priorities.

Figure 9: Planning for staffing priorities and strategies (excluding organizations with less than 100 employees)



Source: Public Service Commission Staffing Management Accountability Framework assessment results

Note: Previous years' results have been revised to reflect the new methodology in this Annual Report. Statistics are not comparable with the 2008-2009 or the 2007-2008 Annual Report.

- 5.24 While organizations continue to improve their performance with respect to staffing priorities and strategies, 37% (19 organizations) still had less than “acceptable performance”. Most of these organizations have identified staffing priorities that have been approved by senior management but generally do not have clearly defined staffing strategies directly linked to all the staffing priorities. Many failed to set out measurable expected results or performance indicators.
- 5.25 The number of organizations assessed as “requires attention” remains high at 25.5% or 13 organizations. An additional concern is that, if organizations have not established staffing priorities and strategies, they will not be able to communicate them to managers, employees and employee representatives.

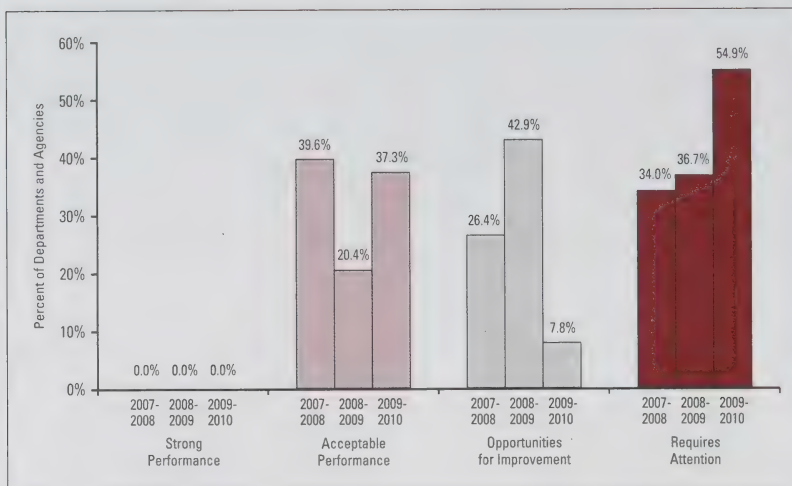
Noteworthy practices

In 2009-2010 Statistics Canada (STC) was assessed as having “strong performance” in this factor. STC has thoroughly integrated human resources (HR) planning and business planning and has a well-established process to identify and plan all HR-related activities needed to achieve the organization’s strategic objectives. Staffing priorities are clear and are supported by staffing strategies with measureable performance indicators. STC actively involves sub-delegated managers in planning and implementing staffing activities.

- 5.26 **Monitoring of staffing results** — In 2009-2010, the PSC has continued to raise its expectations with respect to monitoring as organizations have developed their capacity. The PSC requires organizations to provide evidence demonstrating that they compare actual staffing activities to planned staffing strategies. To achieve at least acceptable performance in this area, staffing strategies need to be sufficiently developed to enable a comparison to actual activities.
- 5.27 Three years after the PSC set out expectations with respect to monitoring, 37% of organizations demonstrated “acceptable performance”. However, as Figure 10 demonstrates, over half of organizations continue to have ratings of either “opportunities for improvement” (8%) or “requires attention” (55%).

...over half of
organizations continue
to have ratings
[on monitoring of
staffing results] of
either “opportunities
for improvement”
(8%) or “requires
attention” (55%).

Figure 10: Monitoring of staffing results (excluding organizations with less than 100 employees)



Source: Public Service Commission Staffing Management Accountability Framework assessment results

Note: Previous years' results have been revised to reflect the new methodology in this Annual Report. Statistics are not comparable with the 2008-2009 or the 2007-2008 Annual Report.

- 5.28 Most of the organizations rated as “requires attention” have no system in place to compare actual outcomes to planned outcomes and no information on which to base recommendations to senior management.
- 5.29 Developing efficient staffing systems will enable organizations to plan and implement effective staffing approaches in line with the core and guiding values and improve their staffing performance and overall operational effectiveness.

Organizational human resources support systems

- 5.30 As a condition of the ADAI, organizations must ensure that sub-delegated managers have access to staffing advisors who have passed the PSC's Appointment Framework Knowledge Test (AFKT), thereby demonstrating knowledge of the legislative and policy framework for staffing in the public service. The PSC requires that at least 80% of staffing advisors in small, medium and large organizations have completed the AFKT. Further, organizations must ensure that staffing advisors participate in continuous learning about staffing.
- 5.31 Nearly all organizations (96%) were able to demonstrate that their staffing advisors had participated in continuous learning. The PSC noted that only five large organizations and one medium organization did not

meet the objective of having 80% of staffing advisors successfully complete the AFKT. In most cases, the staffing advisors were participating in developmental programs, or the organizations were actively working to ensure that the advisors obtained the necessary learning.

Noteworthy practices

Veterans Affairs Canada and Transport Canada offer structured, on-going support to staffing advisors to help them develop their competencies. The learning and development activities offered are aimed at developing expertise in various subjects related to staffing. These organizations also invested in electronic systems designed to facilitate the provision of expert staffing advice and speed up the decision-making process.

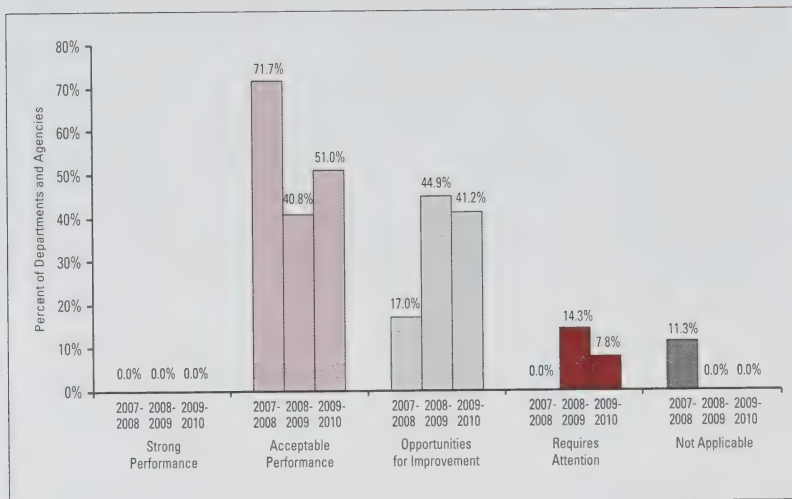
- 5.32 Based on the PSC's Survey of Staffing – Managers: 2008-2009, 90.5% of managers reported that they were satisfied "to some extent" (43.6%) or "to a great extent" (46.9%) with the quality of the staffing services provided. One in ten managers (9.5%) responded that they were "not at all" satisfied with the quality of the staffing services provided. Organizations where managers were less satisfied with the HR services are expected to monitor the situation and implement strategies to address the issues. The PSC will continue to monitor results, including deputy head commitments, in this area.

Organizational accountability for results

- 5.33 As part of the ADAI, deputy heads are expected to comply with the PSC's reporting requirements, to collaborate with other PSC oversight requirements such as audits, investigations and studies, and to make improvements where deficiencies are identified. As part of the PSC's annual assessment of organizations' staffing performance, the PSC expects organizations to respond to PSC recommendations made in previous years and to demonstrate improvement with respect to all recommendations.
- 5.34 The PSC closely monitors actions taken and results achieved in follow-up to its recommendations. Last year, the assessment of organizational accountability in terms of responding to recommendations from the PSC was reported in combination with the assessment of how organizations compared their staffing results with their planned staffing strategies and whether they took the necessary action. This year, the PSC is reporting on organizations' performance in response to PSC recommendations separately from other indicators.

...the PSC expects organizations to respond to PSC recommendations made in previous years and to demonstrate improvement with respect to all recommendations.

Figure 11: Organizational accountability for results — implementation of PSC recommendations by organizations (excluding those with less than 100 employees)



Source: Public Service Commission Staffing Management Accountability Framework assessment results

Note: Previous years' results have been revised to reflect the new methodology in this Annual Report. Statistics are not comparable with the 2008-2009 or the 2007-2008 Annual Report.

- 5.35 Of the 51 small, medium and large organizations assessed in 2009-2010, 49 had received recommendations following the PSC's previous assessment of staffing performance. As illustrated in Figure 11, the percent of organizations with "acceptable performance" in implementing the PSC's recommendations increased from approximately 41% in 2008-2009 to 51% in 2009-2010.
- 5.36 This year's assessment revealed that 24 of the 49 organizations responded to and demonstrated improvement with respect to all of the recommendations received from the PSC and 21 organizations responded to and demonstrated improvement with respect to at least half of the recommendations. Four organizations acted on less than half of the PSC's recommendations, or acted on at least half of the recommendations but were unable to demonstrate improvement.
- 5.37 However, the PSC also observed that it has made the same recommendation to 12 organizations for the third consecutive year with respect to planning for staffing and monitoring results. The PSC has drawn this to the attention of the respective deputy heads and emphasized the importance of addressing the PSC's recommendations. The PSC will continue to monitor the progress of organizations in these areas.

Top performers

- 5.38 The results of the PSC's annual monitoring process reveal that the staffing system is operating as intended by the PSEA. Close to two-thirds of organizations have acceptable overall performance with respect to the key success factors and outcomes of the SMAF. While 11 organizations were assessed as having "opportunities for improvement" at the overall level, the 2009-2010 assessment revealed three organizations with "strong" performance without any areas needing attention. These organizations are considered top performers.

Table 13: Top performers based on the Public Service Commission's 2009-2010 Staffing Management Accountability Framework assessment

ORGANIZATION
Statistics Canada
Transport Canada
Western Economic Diversification Canada

Source: Public Service Commission Staffing Management Accountability Framework assessment results

Efficiency and time to staff

- 5.39 In its last two annual reports, the PSC has focussed on time to staff as a measure of the efficiency of the staffing system. Based on its annual Survey of Staffing, which collects information from hiring managers across the public service, the PSC found that the average time to staff indeterminate advertised positions during the period October 2007 to September 2008 was 23.5 weeks.³²
- 5.40 This year, the PSC's analysis of the Survey of Staffing results revealed that there has been a significant reduction in the time required to staff collective indeterminate advertised processes, with the average time to staff these processes decreasing from 27.4 weeks in the period October 2007 to September 2008 to 24.7 weeks in the period October 2008 to September 2009 (see Table 14).³³ The overall time to staff indeterminate

The results of the PSC's annual monitoring process reveal that the staffing system is operating as intended by the PSEA.

³² Based on the manager's estimate of the total elapsed time between when a staffing request form is submitted and when the appointee first reports for their new position.

³³ The PSC estimates time to staff separately for distinct and collective processes. Based on data collected through the Survey of Staffing, a process is identified as collective if it involves more than one hiring manager and/or appointments within more than one work unit or location or multiple organizations.

advertised positions has remained relatively stable, at 23.5 weeks during the period October 2007 to September 2008 and 23.0 weeks during the period from October 2008 to September 2009. The time required for non-advertised indeterminate processes remained relatively stable, averaging 13 weeks in both survey periods.

- 5.41 Despite the improvements that have been made, especially with respect to collective processes, the PSC believes that there is considerable potential for organizations and individual managers to further reduce the time required to staff within the existing legislative and policy frameworks. Management commitment, a strong project management approach and effective human resources support and services can all contribute to achieving efficiencies at the various steps in the staffing process.

Table 14: Time to staff indeterminate positions by type of process¹

	Staffing processes completed October 2007 to September 2008	Staffing processes completed October 2008 to September 2009
Advertised processes	23.5 weeks	23.0 weeks
• Distinct processes	22.1 weeks	21.5 weeks
• Collective processes	27.4 weeks	24.7 weeks
Non-advertised processes	13.5 weeks	13.1 weeks

Source: Survey of Staffing – Managers: 2007-2008 and 2008-2009

¹ The measure of time to staff is defined as the total elapsed time between when a staffing request form is completed until the appointee first reported for their new position. The observations included are indeterminate appointments for which time to staff was between 1 to 120 weeks. The data used for these calculations are unweighted.

■ ■ ■

Clear roles and responsibilities as well as good communications and relationships between managers and their HR advisors are also critical to achieving greater efficiencies.

■ ■ ■

Potential for further progress

- 5.42 The PSC believes that potential for further progress will require improvements in the success factors identified earlier in this chapter. Organizational and managerial efforts are needed at all stages of the process to improve planning, take a project management approach and ensure that the necessary infrastructure is in place. Clear roles and responsibilities as well as good communications and relationships between managers and their HR advisors are also critical to achieving greater efficiencies.

- 5.43 In its 2008-2009 Annual Report, the PSC reported on its Extreme Hiring Makeover pilot. Over the past year, the PSC has continued to apply the concepts from the pilot when providing staffing services to organizations. The pilot demonstrated that significant reductions in time to staff can be achieved when both the hiring managers and HR advisors use a project management approach and are firmly committed to the agreed-upon deliverables and timelines. Continual communication with job seekers is also recommended. While the pilot completed an external hiring process in 45 days (from advertisement to offers of appointment), the PSC recognizes that other circumstances will impact on the overall timelines, such as responding to requests for accommodation, arranging for security clearances and, in the case of internal appointments, notifying candidates of appointment decisions and conducting informal discussions.
- 5.44 As other jurisdictions are doing (see Exhibit 4), the PSC will be encouraging organizations to establish their own benchmarks for time to staff to reflect their own operational requirements. To support organizations, the PSC will also make available to them the necessary data to set appropriate benchmarks as well as monitor performance.

Exhibit 4: Benchmarks for time to staff in the United States

In 2009, the United States Office of Personnel Management (OPM) put in place an 80-day service standard for external hiring. Managers are expected to take 80 days for an entire process: from the first stage of notifying their HR advisors of the need to staff a vacant position, through to the final stage of the successful candidate accepting an offer.

In 2009-2010, 50% of federal agencies met this goal; the target set by the OPM was 10%.

Source: Office of Personnel Management 2009 Annual Performance Report

Collective staffing processes

- 5.45 Collective staffing processes are typically used when there are multiple similar positions to fill. The hiring managers may be in the same organization, across federal organizations, or across Canada. Given the size of the processes, collective staffing typically require more up-front efforts in planning and require greater effort throughout the process to coordinate managers and arrive at staffing decisions. Such processes generally result in greater numbers of applicants, impacting on the quantity of résumés to screen, testing and interviews. However, by working together, managers can share costs, administrative support, staffing knowledge and assessment tools.
- 5.46 Based on information of internal staffing processes from Publiservice, in 2009-2010, organizations continued to make increasing use of the collective staffing processes.³⁴ The PSC estimates that approximately 31% of all internal advertised staffing processes are considered collective processes. This is an increase from 25% in 2008-2009.
- 5.47 Organizations tended to use collective processes most frequently for the Purchasing and Supply and Program Administration occupational groups. Collective processes are also used to staff positions in the Administrative Services occupational group and tend to take the shortest time. These groups are considered prime candidates for collective processes because the merit criteria are likely to be consistent across a number of positions. Distinct processes tended to be used most often to staff positions in the Executive Group.
- 5.48 In 2009-2010, the PSC conducted an evaluation of PSC-led pools as well as an *Audit of Appointments from Collective Staffing Processes* to gain further insight into these staffing strategies. The findings from these two studies identified noteworthy practices and conditions for success that also support previous conclusions, such as: strong HR planning and project management are necessary for efficient management of the process; collective processes can be successful in suitable situations (e.g. entry-level positions with high similarity between positions); formation of a unit specifically tasked to manage collective processes is beneficial; and clear roles and responsibilities, good communication and effective relationships with HR advisors are critical.

³⁴ Collective staffing processes are estimated by the number of notifications of appointment posted on Publiservice for each advertisement.

- 5.49 To realize the benefits of collective staffing, organizations and managers need to put efforts into up-front planning, identifying essential and asset qualifications and putting in place effective HR support systems. Managers require a good understanding of the resourcing needs and the flexibilities inherent in the definition of merit in order to determine essential and asset criteria and their impact on assessment processes and tools.
- 5.50 Ensuring that employees understand the use of collective processes and the parameters of any resulting pools is also necessary. If pools remain active for too long, as shown in Chapter 3, they may negatively impact on candidates' perceptions of fairness and the opportunities for other qualified candidates to apply for positions as they become available. When used appropriately, additional time and effort involved in up-front planning are offset by the advantages of filling several positions or creating pools to readily fill future positions as vacancies become available.

...additional time
and effort involved
in up-front planning are
offset by the advantages
of filling several
positions or creating
pools to readily fill
future positions...

Chapter 6

Oversight



6 Oversight

- 6.1 Effective oversight is part and parcel of ensuring the Public Service Commission's (PSC) accountability to Parliament for the integrity of the highly delegated staffing system encouraged by the *Public Service Employment Act* (PSEA). The PSC uses a continuum of tools, which are managed in a highly integrated way, to ensure that deputy heads exercise their delegated authorities appropriately and adhere to the core and guiding values of the PSEA and the PSC Appointment Policy Framework. This chapter focuses specifically on the key findings of the PSC's audits, studies and investigations into appointment processes in 2009-2010, as well as the progress made in implementing the recommendations of the Independent Review Committee regarding the PSC's oversight activities. The PSC Audit and Studies Plan for 2011 and 2012 is presented in Appendix 4.

Audits

- 6.2 The PSC completed the following audits in 2009-2010.
- 6.3 ***Follow-up audit of the Canadian Space Agency*** — In May 2006, the PSC placed a condition on the delegation of appointment authorities of the Canadian Space Agency (CSA). The objective of the follow-up audit was to determine whether the CSA had adequately responded to the recommendations from the PSC's May 2006 Audit report.
- 6.4 ***On-going audit of the Immigration and Refugee Board*** — Following the 2009 audit of the Immigration and Refugee Board (IRB), the PSC and the IRB signed an agreement stating that the PSC will continue to audit appointments as they are made by the IRB. The IRB also developed an Action Plan in response to the six recommendations made by the PSC. The objective of the new audit work was to determine whether the IRB's appointments and appointment processes comply with the PSEA, the PSC's Appointment Framework, the IRB's human resources policies, other governing authorities and the instrument of delegation signed with the PSC. The focus was on appointments and therefore no further work was planned to evaluate the IRB's framework, systems and practices in place to manage its public service appointment activities. The audit covered the period from July 1, 2009 to June 30, 2010.
- 6.5 ***Seven entity audits*** — *Audit of the Atlantic Canada Opportunities Agency, Audit of the Canadian Grain Commission, Audit of Fisheries and Oceans Canada, Audit of Indian and Northern Affairs Canada, Audit of Library and Archives Canada, Audit of the National Parole Board and*

Audit of the Public Service Labour Relations Board — The objectives of the audits were to determine whether the organizations had the appropriate frameworks, systems and practices in place to manage their appointment activities. The audits also examined whether the organizations' appointments and appointment processes complied with the PSEA, the instrument of delegation signed with the PSC and other governing authorities.

- 6.6 **One government-wide audit** — *Audit of Appointments from Collective Staffing Processes* — The objectives of the audit were to identify the characteristics of the various types of collective staffing found in the federal public service, to identify noteworthy practices and to describe how organizations manage collective staffing processes. The objective was also to determine whether collective appointment processes and resulting appointments comply with the PSEA, the PSC's Appointment Framework, the related organizational policies and other governing authorities. The audit focused on the appointment activities of four selected organizations.

Studies

- 6.7 The PSC completed the following studies in 2009-2010.
- 6.8 **Casual Employment: Sources and Practices** — This study focused on the methods used by hiring managers in identifying their source of casual workers. The study examined practices in four organizations — Canada School of Public Service, Elections Canada, Canadian Heritage and Passport Canada — between April 1, 2007 and March 31, 2008. The study described the labour markets from which casuals are hired, examined the reasons why managers use casual employees and the factors that influenced these decisions and identified noteworthy practices associated with casual hiring.
- 6.9 The study found that the main sources of casual workers were past employees of temporary help agencies, former public service employees and former students hired under a student employment program. The study found that managers hired casual workers to meet short-term and unexpected needs and that students are often hired into casual positions temporarily prior to being bridged into public service positions. The use of pools of prequalified candidates was identified as a good practice for gaining quicker access to casual workers.
- 6.10 **Verification of Educational Credentials** — Job applicants' provision of accurate background information in appointment processes is fundamental to our merit-based system. The purpose of this study

was to describe public service practices and policies with respect to the verification of educational credentials reported by applicants in external appointment processes.

- 6.11 The study found that there were no government-wide policies or guidelines stating that education must be verified within the context of a staffing process. Despite the absence of formal policies, all participating organizations had verification practices in place. Thus, 85% of all staffing files reviewed included at least one document indicating a more stringent verification procedure (such as a copy of the degree and/or transcript, a foreign equivalence statement or proof of professional certification), whereas 11% of the files included a curriculum vitae only. Fewer than 4% of the files reviewed had no documentation indicating that credentials were verified.
- 6.12 ***Use of Temporary Help Services in Public Service Organizations —***
In response to a request from Parliament, the PSC undertook a study of the use of temporary help services in the public service. The use of temporary help services is appropriate when managers are dealing with short employee absences and temporary increases in workload and when there is an ongoing staffing process. The study found improper use of temporary help services to address long-term staffing needs which should be addressed through the PSEA. The study is being tabled at the same time as this Annual Report and full findings are presented there.
- 6.13 ***New Indeterminate Employees: Who Are They? (Update) —***
Subsequent hiring of casual or term employees can be seen as a testament to the value of the work they do and to their future potential. However, over-reliance on the temporary workforce to fill permanent public service jobs potentially limits the pool of candidates and provides privileged access to some. This study focused on the prior public service work experience new hires had before becoming indeterminate employees.
- 6.14 As noted in the PSC 2008-2009 Annual Report, the proportion of new indeterminate hires with no prior experience in the public service increased from 15.9% in 2004-2005 to 35.0% in 2008-2009. The results for 2009-2010 (see Table 15) indicate that there was a further increase to 37.0% of new indeterminate hires with no prior experience in the public service. In recent years, one-third of new indeterminate hires were found to have experience as a casual employee; that trend continues in 2009-2010.

Table 15: Prior public service experience of new indeterminate hires

Fiscal year	No prior public service experience (%)	Specified term, never casual (%)	Casual, never specified term (%)	Specified term and casual (%)	Other ¹ (%)
2004-2005	15.9	39.8	7.0	29.8	7.6
2005-2006	21.6	36.7	9.4	24.4	7.9
2006-2007	28.7	28.2	13.3	21.1	8.7
2007-2008	31.4	25.0	14.3	20.2	9.1
Updates					
2008-2009	35.0	23.3	14.6	19.0	8.1
2009-2010	37.0	22.7	15.9	17.0	7.5

Source: Public Service Commission Job-based Analytical Information System

¹ New indeterminate hires with prior experience as students are included in this column only if they had no experience as a specified term or casual.

- 6.15 *To What Extent Do Casuals Become Employed Under the Public Service Employment Act? (Update)*³⁵ — The extent to which casual hires are subsequently appointed to term or indeterminate positions is of interest in the context of fair access to public service jobs. While appointments to term and indeterminate positions are made on the basis of merit, the candidates for casual employment are not required to be assessed on merit. Further, the experience gained through casual work is a potential competitive advantage.
- 6.16 Previous studies found that the proportion of casual employment spells ending with appointment under the PSEA increased in recent years, from 41.0% in the period 1997-2005 to 47.8% in 2006-2007 and 53.1% in 2007-2008.
- 6.17 The recent data (see Table 16) indicate that the proportion of casuals with subsequent employment under the PSEA remains high, at 54.0% in 2008-2009, with an increased proportion of casuals employed in indeterminate positions, 36.9% in 2008-2009 compared to 26.3% in 1997-2005.

³⁵ This study uses a different methodology and population than the PSC's study entitled *New Indeterminate Employees: Who Are They? (see above)*. As such, the findings of the two should not be compared.

Table 16: Proportion of casual employment spells with subsequent appointment under the *Public Service Employment Act*

Fiscal year	Subsequent employment		Total (%)
	In indeterminate positions (%)	In specified term positions (%)	
1997-2005	26.3	14.7	41.0
Updates¹			
2005-2006	30.3	11.3	41.7
2006-2007	35.4	12.4	47.8
2007-2008	37.6	15.5	53.1
2008-2009	36.9	17.1	54.0

Source: Public Service Commission Job-based Analytical Information System

¹ In these updates, each employment spell was followed until March 31, 2010 to observe if there was an appointment under the *Public Service Employment Act*.

6.18 *Appointments under the Public Service Employment Act Following Participation in Federal Student Employment Programs (Update)* —

This study examined the extent to which participants in the Federal Student Work Experience Program (FSWEP) and the Co-operative Education and Internship Program (CO-OP) are subsequently appointed under the PSEA.

- 6.19 The original study found that, on average, 22.5% of students in federal student employment programs³⁶ during the eight-year period from 1997 to 2005 were subsequently employed in term or indeterminate positions in the public service. A majority of these first appointments under the PSEA were to indeterminate positions. Casual employment was observed in 37% of employment spells with term or indeterminate appointments under the PSEA. Higher rates of subsequent employment under the PSEA were observed in the following years.
- 6.20 This year's update (see Table 17) found that students were more likely to find permanent employment: the proportion of former students in indeterminate positions was 24.1% (2005-2006) and 20.4% (2006-2007). The proportion of students who were employed as a casual worker prior to term or indeterminate appointment under the PSEA was 42.8% (2005-2006) and 47.0% (2006-2007).

³⁶ These include FSWEP and CO-OP students.

Table 17: Proportion of student employment spells with subsequent appointment under the *Public Service Employment Act*

Fiscal year	Subsequent employment		Total (%)
	In indeterminate positions (%)	In specified term positions (%)	
1997-2005	16.7	5.8	22.5
Updates¹			
2005-2006	24.1	3.8	27.9
2006-2007	20.4	5.8	26.2

Source: Public Service Commission Job-based Analytical Information System

¹ In these updates, each student employment spell was followed for a minimum of three years to observe subsequent appointments under the *Public Service Employment Act*. The fiscal years refer to the date when the individuals had their spell as a student.

- 6.21 **Acting Appointments and Subsequent Promotions in the Federal Public Service (Update)** — The objective of this study was to explore whether an acting appointment gives an employee an advantage in terms of gaining a subsequent promotion. An acting appointment may provide the person with an advantage when the position in which the person is acting is filled permanently, an advantage not available to other candidates.
- 6.22 In the original study on acting appointments, the rate of promotion for employees into the same position and level following an acting situation during the period 2002-2004 was estimated at 41.3% in the public service, substantially higher than the comparable promotion rate for non-acting employees. Public service-wide, acting situations that ended with a promotion lasted 15 months on average, two months longer than those ending without a promotion. However, there was no statistical evidence that the duration of acting appointments affected the likelihood of being promoted.
- 6.23 The rate of subsequent promotion for acting situations during the period 2007-2009 (see Table 18) dropped noticeably to 33.5% from 41% in both the 2002-2004 and 2004-2007 periods. The duration of acting situations became shorter in the later period, 13.5 months if ended with a promotion and 12.5 months if ended without a promotion. The difference, one month on average, could not be associated with the experience gained during the acting situations.

After four years of sustained increase beginning in 2004-2005, mobility decreased to 41% in 2009-2010, a 3 percentage point drop from the previous year.

Table 18: Acting appointments and subsequent promotions

Fiscal year	Subsequent promotion rate (%)	Average duration (months)	
		Promoted	Not promoted
2002-2004	41.3	15.0	13.0
Updates¹			
2004-2007	41.2	15.5	13.4
2007-2009	33.5	13.5	12.5

Source: Public Service Commission Job-based Analytical Information System

¹ For the purposes of the study, an acting situation is defined so as to analyze the relationship between the duration and the outcome of acting appointments. Acting appointments can be sequential and extend well over a year: a situation defines the cumulative duration of all acting appointments to a specific occupational group and level. Subsequent promotion took place if the employee is appointed – within four months after the end of the acting appointment – to the same group and level of the position in which they were acting. Consequently, these estimates may differ from those found elsewhere in the Annual Report which reflect a different definition.

- 6.24 **Study on Mobility of Public Servants (Update)** — In its 2006-2007 Annual Report, the PSC identified the level of movement in the federal public service as a challenge. This study examined the nature and level of appointments leading to movement in the federal government.
- 6.25 After four years of sustained increase beginning in 2004-2005, mobility decreased to 41% in 2009-2010, a 3 percentage point drop from the previous year. The overall mobility rates in the public service varied since 1998-1999, from a low of 30% in 2004-2005 to a high of 44% in 2008-2009. Among the six occupational groups identified by the study as having especially high mobility (AS, EC, EX, IS, FI, PE), all but AS have shown a gradual decline in mobility since 2007-2008. The National Capital Region continued to experience a higher rate of employee movement than other regions.

Oversight review and recommendations

- 6.26 Following the *Horizontal Strategic Review of Human Resources*, in the fall of 2008 the PSC mandated an Independent Review Committee to determine the appropriateness of the approach and level of effort of the PSC's oversight and to identify areas for improvement. In assessing the appropriateness of the PSC's oversight approach, the Committee considered the spirit and intent of the PSEA: to modernize the staffing regime, balancing flexibility with greater accountability and ensuring that the conduct of appointment processes is based on merit, non-partisanship, fairness, transparency, access and representativeness.

- 6.27 The report was presented in January 2009 and concluded that the PSC's approach to oversight was appropriate, but that some calibration was required in the quality and amount of monitoring. The PSC accepted the Committee's report in full and an action plan was developed to address each of the recommendations. Five of the 18 recommendations have been fully implemented. Several require ongoing efforts and the remainder will be fully implemented within the next two years. The progress made by the PSC to address the recommendations is described in more detail in Appendix 5.

Investigations into appointment processes

- 6.28 One method used to correct errors and protect the integrity of the staffing regime in the public service is the ongoing conduct of investigations and audits into appointment processes. These oversight activities ensure compliance with the PSEA, the *Public Service Employment Regulations* (PSER) and PSC policies and assure Parliament and Canadians that merit is being observed and safeguarded within the staffing regime.
- 6.29 In 2009-2010, the PSC had a total of 470 active cases, of which 357 requests were received during the fiscal year and 113 were carried over from previous years (see Table 19). A total of 326 cases were completed, 80 of these through investigation. Of the 80 investigations completed, 32 were determined to be founded.

Of the 80 investigations
[into appointment
processes] completed,
32 were determined
to be founded.

Table 19: PSC investigations into appointment processes

	Section 66 External appointment processes	Section 67(2) Internal appointment processes – delegated	Section 68 Political influence	Section 69 Fraud	Total
Number of active cases carried over from previous years	94	5	0	14	113
Number of requests received in 2009-2010	305	31	0	21	357
Total number of active cases in 2009-2010	399	36	0	35	470
Number of cases completed in 2009-2010	297	7	0	22	326
Number of cases closed at intake ¹	226	0	0	9	235
Number of cases discontinued	7	0	0	0	7
Number of cases resolved through Early Intervention (EI) ²	4	N/A	N/A	N/A	4
Number of investigations unfounded	34	5	0	9	48
Number of investigations founded	26	2	0	4	32
Number of active cases remaining as of March 31 st , 2010	102	29	0	13	144

Source: Public Service Commission (PSC) Investigations Management Information System

¹ Cases are closed at intake for several reasons, i.e. the PSC has no mandate to investigate, there is no possibility of corrective action, or for other reasons which make the case unsuitable for investigation.

² Early Intervention is not offered other than for cases under section 66 of the *Public Service Employment Act*.

6.30 The PSC's investigations authority into appointment processes is found in Part 5 of the PSEA. Sections 66 through 69 of the PSEA describe the various appointment-related investigations that may be carried out by the Commission. These include:

- Appointments not made on the basis of merit, or where there are possible errors, omissions or improper conduct that may occur in external appointment processes (section 66);
- Errors, omissions or improper conduct that may occur in an internal appointment process where a deputy head has not been provided with delegated staffing authority (subsection 67 (1)), or in cases where a deputy head has been provided with delegated staffing authority and subsequently requests the Commission to investigate an internal process (subsection 67 (2));

- Reason to believe that there was political influence in an appointment process (section 68); and
- Reason to believe that fraud occurred in an appointment process (section 69).

6.31 **Early Intervention** — In specific cases, the PSC offers to proceed with early intervention (EI) to help persons involved resolve their differences without the need for a formal investigation. Participation in this form of alternative dispute resolution is voluntary and cases not resolved through this process are referred to full investigation. Numbers of EI-eligible cases were fewer this year due to an increase in the number of referred cases following PSC audits. Post-audit investigation cases are not eligible for the EI process. In total, four cases were resolved through EI in this fiscal year.

Investigations under specific authorities

6.32 **Section 66: External appointment processes** — As seen in previous years, issues related to error, omission or improper conduct in external appointment processes represented the largest percentage of the PSC's investigations caseload. The PSC continued to conduct investigations under section 66 concurrently with investigations under section 69 (Fraud). These dual-mandate investigations allowed the Commission to consider a greater range of issues related to a single allegation and to address problems that may not have been identified under a single-mandate investigation.

6.33 Several investigations under section 66 indicated to the PSC that errors were occurring in appointment processes in the assessment of qualifications. Under the PSEA, the person to be appointed must meet each essential qualification in order for an appointment to be based on merit. Regard is also given to any asset qualifications, current or future operational requirements or organizational needs. Each essential qualification must be assessed individually, rather than globally. The PSC will be sending a letter to departments and agencies to remind them of this requirement.

■ ■ ■

*Several investigations
under section 66
indicated to the PSC that
errors were occurring in
appointment processes
in the assessment
of qualifications.*

■ ■ ■

Section 66 – Section 69 — Error: Candidate not a Canadian citizen

This investigation was conducted concurrently under sections 69 and 66 of the PSEA and concerned an external appointment process. The purpose of the investigation was to determine whether the appointment was made according to merit or was made as a result of an error, and whether a candidate had committed fraud by falsely indicating on an employment application that they were a Canadian citizen.

The PSC concluded that no fraud occurred. However, the PSC further concluded that the appointment was made as a result of an error on the part of the candidate appointed, namely the candidate indicated being a Canadian citizen in an employment application when the candidate was not. On many occasions, the candidate completed applications for employment but failed to verify the accuracy of the information provided relating to Canadian citizenship. It is a candidate's responsibility to ensure the accuracy of the information when completing an employment application.

Corrective action included the revocation of the employee's appointment and the removal of the employee's name from the pool of qualified candidates.

Section 66 – Section 69 — Error: Candidate not a member of a professional association

This investigation was conducted concurrently under sections 69 and 66 of the PSEA and concerned an external appointment process. The purpose of the investigation was to determine whether the appointment was based on merit or was made as a result of an error, and whether the candidate committed fraud by indicating inaccurately that they were a member of a professional association.

The PSC concluded that the candidate did not commit fraud by claiming to be a member of a professional association. However, the PSC concluded that the candidate's appointment was not based on merit. The candidate did not meet one of the essential qualifications for the position, namely, being a member of a professional association. The PSC further concluded that the organization made an error that affected the candidate's selection for the appointment process by not eliminating the candidate during the pre-selection process.

Corrective action included the revocation of the employee's appointment. In addition, the organization was given the option to reappoint the individual to a position to which the person was qualified.

Section 66 — Error: Federal Student Work Employment Program

This investigation was conducted under section 66 of the PSEA and concerned a non-advertised external appointment process. The purpose of the investigation was to determine whether the appointment was made according to merit or as a result of an error.

Following an audit of FSWEF, the investigation determined that the candidate's appointment was made retroactive to the date following a period of approximately two months of working without an employment contract and compensation. The appointee was part of FSWEF, was hired as a casual and was asked to come to work without status for a period of approximately two months.

The PSC concluded that the appointment was not based on merit and that the organization committed an error as, at the date of the appointment which was retroactive, the candidate did not meet the language requirements for the position.

As the hiring manager has since retired, no corrective action was ordered. In addition, no corrective action was ordered against the student as the error was committed by the organization.

6.34 Subsection 67(1): Internal appointment processes; no delegation —

The PSC did not receive any new investigation files for internal appointment processes where staffing authority had not been delegated. In addition, there are no files outstanding from last year.

6.35 Subsection 67(2): Internal appointment processes; delegation —

This fiscal year saw a noticeable increase in the number of requests for the PSC to investigate these processes (31 compared to 2 in 2008-2009). The increase resulted primarily from a large number of files referred to the PSC from two specific organizations and a PSC audit. These files were received late in the fiscal year and are still being assessed.

6.36 In cases where a deputy head has asked the PSC to conduct the investigation, no corrective action is taken by the Commission when the result is founded. However, the PSC does provide recommendations on corrective action to deputy heads upon submission of the investigation report.

Subsection 67(2) — Improper conduct: advantage to candidate

This investigation was conducted under subsection 67(2) of the PSEA. The purpose of the investigation was to determine whether the selection of the person appointed or proposed for appointment was affected by an error, an omission or improper conduct.

This investigation dealt with concern that requirements of the position were tailored to fit those of the appointed candidate. Changes made to the education and experience requirements of an appointment process reflected the qualifications of the candidate and gave the candidate an unfair advantage. Furthermore, the candidate did not meet the language requirements for the position.

The PSC concluded that the appointment process was tailored to the qualifications of the candidate and gave the candidate an unfair advantage. To tailor the merit criteria in a process to match a candidate's qualification in order to appoint the candidate to a position constitutes improper conduct that, in this case, affected the selection of the person appointed.

As this investigation was conducted by the PSC at the request of a deputy head, corrective action was recommended to the deputy head in question. The deputy head agreed with the findings of the investigation and the proposed corrective action, which included the revocation of the employee's appointment. However, as the employee has retired from the public service, no corrective action was implemented.

- 6.37 **Section 68: Political influence** — The PSC did not receive any new investigation files related to political influence in staffing. In addition, there are no files outstanding under this section of the PSEA from last year.
- 6.38 **Section 69: Fraud** — The PSC received 21 files related to allegations of fraud in this fiscal year, an increase of four from the previous fiscal year. A total of 22 fraud investigations were completed during this time period, of which four were founded.
- 6.39 The fraud cases investigated were similar in nature to cases investigated in previous years, including allegations of individuals who may have cheated in written examinations related to appointment processes, individuals who were accused of altering the results of their official language tests and individuals who were accused of providing false references.

- 6.40 The types of corrective action applied in 2009-2010 in response to founded fraud cases included a requirement to obtain PSC permission before accepting a position in the public service and a requirement to attend training.

Section 69 — Fraud by a candidate

This investigation was conducted under section 69 of the PSEA further to information received from an organization regarding an internal appointment process. The appointment process had been initiated by the organization to staff two positions.

According to the organization, fraud was suspected when a candidate provided the selection committee with falsified letters of reference.

The PSC concluded that by submitting falsified letters of reference, which included a forged signature, in support of their candidature in the appointment process, the candidate deliberately attempted to deceive their potential employer. This resulted in a finding of fraud.

Corrective action included the requirement that, for a period of three years, the employee obtain the permission of the Commission before accepting any indeterminate, casual or temporary position within the public service.

Section 69 — Fraud by a candidate

This investigation was conducted under section 69 of the PSEA pursuant to information received from an organization regarding an internal appointment process.

According to the organization, fraud was suspected when a candidate consulted reference material on a computer during a written examination despite having been given clear instructions that reference materials could be neither consulted nor used during the examination.

The PSC concluded that the candidate's actions were an attempt to cheat. By using the computer, the candidate benefited from an advantage not provided to the other candidates in the appointment process. Consulting reference material on a computer during the administration of a written exam, contrary to the testing instructions, resulted in a finding of fraud.

Corrective action included the requirement that the employee obtain the Commission's written permission, for a period of three years, before accepting any position within the public service.

- 6.41 **Deputy head investigations** — In most cases where staffing has been delegated to a deputy head, the deputy head conducts any investigation into any errors, omission or improper conduct in internal appointment processes, using the authority provided under subsection 15(3) of the PSEA. As much as possible, the PSC monitors these internal investigations to ensure that the guiding values are fully respected and that procedural fairness is applied in the conduct of any internal investigation. Following its review of internal investigation reports, the PSC may choose to raise concerns with deputy heads, or conduct an audit of the appointment process.
- 6.42 Several issues were raised with deputy heads this fiscal year:
- The PSC noted that merit criteria were assessed globally rather than each qualification being assessed individually, as required.
 - The PSC noted that a deputy head assumed responsibility for an internal investigation despite being personally implicated in the appointment process under investigation. The PSC views this as a contravention of the guiding values, as well as a conflict of interest.
 - Some internal investigation reports did not adhere to principles of procedural fairness, or corrective actions did not fully respond to the allegations investigated.
- 6.43 The PSC raised these issues with deputy heads in an effort to outline the problematic areas and suggest improvements for any future investigation reports.
- 6.44 **Audits conducted under section 17 of the PSEA** — The PSC may choose to conduct an audit of an appointment process in cases where no authority exists to conduct an investigation. While no corrective actions result from these audits, findings and recommendations are provided to deputy heads.
- 6.45 **Disclosure of personal information** — Continuing a practice started in 2007-2008, the PSC uses its authority under section 19 of the *Public Service Employment Regulations* and section 14 of the *Political Activity Regulations* to disclose specific personal information. The PSC produces summaries of investigations, some anonymous and others containing personal information that are deemed to be in the public interest. These summaries are available on the PSC Web site at www.psc-cfp.gc.ca.

Chapter 7

Enabling departments and agencies



7 Enabling departments and agencies

- 7.1 The delegation of almost all Public Service Commission (PSC) appointment and appointment-related authorities to deputy heads has provided departments and agencies with the ability to customize their own staffing programs and processes to meet their operational needs. As the PSC ultimately remains responsible for the overall health of the staffing system, it makes available to departments and agencies a broad range of support to assist them in exercising their delegated responsibilities and achieving a values-based appointment system.
- 7.2 This chapter focuses on the support provided by the PSC. It describes the policies and guidance, common tools and systems and staffing and assessment products and services that are provided to departments and agencies, the latter through a mixed funding model of cost-recovery and appropriation. The chapter also demonstrates how the PSC introduces refinements on an ongoing basis in order to meet its statutory obligations and respond to the needs of federal organizations.

Refinements to the policy suite

- 7.3 In 2009-2010, the PSC conducted a comprehensive review of the PSC's Appointment Policy Framework to ensure that it is functioning as intended and reflects the intent and guiding values of the *Public Service Employment Act* (PSEA) and that the suite of PSC appointment policies is clear to managers with delegated authorities. This work was done as part of good management practices after more than four years of experience under the current legislation. In addition to proposing policy amendments, the appointment policy review will provide input to the PSC's assessment of the PSEA and contribute to the legislative review of the *Public Service Modernization Act* for which the President of the Treasury Board is responsible.
- 7.4 The PSC sought feedback on its appointment policies from various policy stakeholders and user groups. Consultations included the National Joint Council (NJC) Joint Employment Equity Committee, the NJC Official Languages Committee, the National Council of Visible Minorities, the National Council of Federal Employees with Disabilities, the National Council of Aboriginal Federal Employees, the National Staffing Council, the Personnel Advisory Group, the National Managers' Community, the Association of Public Service Executives and the Office of the Chief Human Resources Officer.

...the appointment
policy review will
provide input to the
PSC's assessment of the
PSEA and contribute
to the legislative review
of the Public Service
Modernization Act...

7.5 Based on in-depth analysis of the feedback received, as well as other feedback received over the past four years, amendments will be made to the Appointment Policy Framework in 2010-2011. The primary change will be the addition of a *Merit and Appointment Values Policy*. Compliance with the guiding values will now be required by policy. In addition, the *Choice of Appointment Process Policy* will explicitly establish advertised processes as standard practice in most situations as they best reflect the guiding values. We believe that these changes will help managers understand how to apply the guiding values and help root the guiding values and the values-based system more deeply. The PSC is committed to consulting with deputy heads prior to finalizing the amendments.

7.6 Other changes to be introduced in 2010-2011 include the addition of a requirement in the *Assessment Policy* that a passing mark or grade must be established for each qualification in order to ensure adherence to the PSEA requirement that all essential qualifications must be met. In addition, the guides for the PSC's appointment policies are being streamlined and reduced from 52 separate documents to 10 and hyperlinked to allow readers to more easily navigate and research specific questions.

7.7 The PSC also continued to work on regulations and exclusion approval orders in several areas in 2009-2010:

■ ***Public Service Employment Regulations (PSER) —***

Amendments were made to the PSER to make several changes in the priority provisions. The PSC worked to finalize the provisions over the course of the year and the amendments came into force on May 12, 2010, although the revised provisions related to priority for the Office of the Secretary to the Governor General will only come into force when related amendments to the *Office of the Governor General's Secretary Exclusion Approval Order* come into effect.

- ***Spousal priority*** —The PSER were amended to create a two-year priority entitlement for the spouses or common-law partners of employees, members of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) and members of the Canadian Forces (CF) whose deaths are attributable to the performance of duties and have taken place since October 7, 2001. Such persons have the right to be appointed ahead of all others, except statutory priorities, if they are found to meet the essential qualifications for a position that is open to all Canadians.

...these changes
will help managers
understand how to
apply the guiding
values and help root
the guiding values and
the values-based system
more deeply.

- ***Priority for excluded persons in the Office of the Secretary to the Governor General*** — When the proposed *Office of the Governor General's Secretary Exclusion Approval Order* and Regulations come into effect (see below), the priority for appointment for persons who cease to be employed in a position excluded by the Order will be repealed. Transitional provisions in the PSER will continue the priority for those persons who occupy the excluded positions on the date the Order and Regulations come into effect.
 - ***Other priority provisions*** — An amendment was made to clarify that the entitlement period for the priority for appointment for employees who become disabled and for members of the CF and the RCMP who are released or discharged for medical reasons begins on the day on which the person is ready to return to work, as certified by a competent authority.
- ***Office of the Governor General's Secretary Exclusion Approval Order*** — As noted above, the priority provision in the PSER for excluded persons in the Office of the Secretary to the Governor General will be repealed at the same time this proposed Order and Regulations come into effect. The existing priority is to be replaced with a mobility provision in the proposed Regulations, which will allow persons who cease to be employed in one of the 11 excluded positions to participate in advertised internal appointment processes open to all employees for a period of one year after their cessation of employment. Consultations are ongoing and the proposed Order and Regulations are expected to come into force in 2010-2011.
- ***Student Employment Programs Participants Exclusion Approval Order*** — Work on the new *Student Employment Programs Participants Exclusion Approval Order* and Regulations was ongoing during 2009-2010 and they came into force in June 2010. They replace the former *Student Employment Programs Exclusion Approval Order* and Regulations. The new Order and Regulations modify the accountability framework within which students are appointed. Under the new Order and Regulations, the Commission retains its authority to appoint students. This appointment authority may be delegated to deputy heads who, in turn, may sub-delegate their authority. Students are now required to take and subscribe the oath or solemn affirmation prior to the effective date of their appointment. They are also subject to the political activities requirements set out in Part 7 of the PSEA and are permitted to engage in any political activity as long as it does not impair, or is not perceived as impairing, their ability to perform their

duties in a politically impartial manner. The Regulations set out terms and conditions that apply to the appointment of students and during their employment.

- ***Statistics Canada Census-Related Term Employment Exclusion Approval Order*** — Following work in 2009-2010, the Order and Regulations came into force in June 2010. They provide for exclusions from certain provisions in the PSEA to ensure that the work related to the censuses conducted by Statistics Canada every five years can be completed within legislated time-frames.
- ***Notification Exclusion Approval Order*** — When conducting collective appointment processes, candidates who do not possess an essential qualification are eliminated from any possible appointment. Nonetheless, they must still be notified of each appointment made as a result of the process. To improve the efficiency of these collective processes, the PSC is developing an exclusion approval order to address the requirement for notification of every appointment made to candidates who have been eliminated due to their not meeting an essential qualification. Consultations are ongoing and work on this proposal will continue in 2010-2011.
- ***Communications Security Establishment Exclusion Approval Order*** — Consultations have been ongoing with Communications Security Establishment Canada (CSEC), which is currently covered by a blanket exclusion approval order issued under the former PSEA. With the greater flexibilities inherent in the current PSEA, such a blanket approach is no longer necessary. The PSC is working with the CSEC, as well as the Department of Justice Canada and the Treasury Board of Canada Secretariat, to finalize the proposed Order and Regulations.
- ***Locally Engaged Staff Exclusion Approval Order*** — The proposed Order and Regulations would apply to persons who are recruited locally at locations outside Canada and are expected to be used mostly by the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Department of National Defence. The proposed Order and Regulations are being developed in consultation with both departments to respond to their operational needs. The Order would exclude locally engaged staff from the application of certain provisions of the PSEA. The proposed Regulations would prescribe provisions with respect to participation in internal appointment processes, assignments to other positions, lay-offs and revocations of appointments. This work is currently in progress.

— ■ ■ ■ —
*The 2009-2010 fiscal year
saw the second most
significant increase
in the number of new
priority entitlements
over the past nine years.*
— ■ ■ ■ —

Priority administration

- 7.8 The PSC is responsible for administering the priority entitlements provided for under the PSEA and the PSER. These provide, for a specified period of time, for classes of persons who meet certain conditions and who meet the essential qualifications for a position to be appointed. The PSC uses an automated inventory called the Priority Information Management System (PIMS) to register persons who are granted a priority entitlement and to refer them to positions being filled by managers within the public service. Examples of such priority entitlements include surplus and laid-off employees, employees on extended leave of absence whose positions have been backfilled indeterminately, employees who have become disabled, as well as members of the CF and the RCMP who are released or discharged for medical reasons.

General trends in 2009-2010

- 7.9 The number of persons entitled to a priority for appointment fluctuates from one fiscal year to another. However, there has been a relatively consistent increase in the number of new priority entitlements since 2001-2002.
- 7.10 The 2009-2010 fiscal year saw the second most significant increase in the number of new priority entitlements over the past nine years. The number of new priority entitlements registered in PIMS jumped by 31% compared to 2008-2009, to a total of 1 635. This marked increase was accompanied by a 10% decrease in the number of requests for priority clearance, which are required to staff available positions. In the context of fiscal restraint, it is anticipated that the upward trend in the number of priority persons, coupled with decreased staffing actions, may present challenges to the placement of priority persons.
- 7.11 When taking into account the various priority entitlements and data, persons with a surplus priority entitlement registered in 2009-2010 are by far the group with the highest increase. For the past fiscal year (see Table 20), 422 new cases were registered in PIMS as persons with a surplus status, representing a 294.4% increase in comparison to the new cases registered in 2008-2009. Although the number of persons with a surplus priority entitlement who have been appointed has also increased by over 41% during the 2009-2010 period compared to 2008-2009, it is expected that the number of appointments will not be able to compensate for the increasing number of surplus priority entitlements in fiscal year 2010-2011.

Table 20: Surplus employees: New entitlements compared to appointments

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
New entitlements	282	252	254	107	422
Appointments	189	145	211	102	144

Source: Public Service Commission Priority Information Management System

Support for former Canadian Forces and Royal Canadian Mounted Police members

- 7.12 Similar to last year, 2009-2010 saw a continued increase in the number of priority entitlements for CF and RCMP members who have been medically discharged (see Table 21). Overall, 301 persons met the conditions for this priority entitlement compared to 259 last year, representing a 16.2% increase.

Table 21: Canadian Forces and Royal Canadian Mounted Police: New entitlements compared to appointments

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
New entitlements	78	206	244	259	301
Appointments	48	112	138	205	215

Source: Public Service Commission Priority Information Management System

- 7.13 The Department of National Defence (DND) employs the largest proportion of persons with this type of priority, appointing approximately 70% of them in 2009-2010. This reflects the fact that, to a great extent, priority persons determine the types of positions and locations to which they wish to be referred. Some have limited mobility for accepting employment, thus limiting the jobs available to them. PSC analysis shows that former CF and RCMP members with a priority entitlement as a result of being medically discharged decline approximately 30% of all referrals to vacant positions, due to the nature and location of the work and other reasons. More than 95% of these priority persons accept positions in their region of residence. In many regions, DND is one of the only federal employers of significant size.

Spousal priority entitlement

- 7.14 The PSC is providing assistance to organizations to implement the new spousal priority created by the amendments to the PSER. Given that the priority applies retroactively to the spouses or common-law partners of specified persons whose death was attributed to service and occurred between October 7, 2001 and May 12, 2010, the PSC has taken steps to identify those who are affected and is working to ensure that they are made aware of their priority entitlement.

Office of the Secretary to the Governor General priority

- 7.15 Once the proposed Order and Regulations come into effect, the priority provision in the PSER will be repealed, although the PSER's transitional provisions will continue the priority for the persons occupying the 11 excluded positions on the date the proposed Order and Regulations come into force. The PSC is working with the Office of the Secretary to the Governor General to ensure that those to whom the transitional provisions apply will be advised of their continued priority right and that persons subsequently hired into the excluded positions are advised of their mobility right for advertised internal appointment processes.

Enabling infrastructure

- 7.16 The PSC continues to support departments and agencies by facilitating the recruitment to the public service of talented Canadians drawn from across the country and abroad. The PSC also continues to support deputies, managers, employees and Canadians by providing efficient approaches to staffing, standardized assessment products and modern electronic tools and systems. The assessment products that the PSC provides for selection and development are based on best practices that are fair, equitable and transparent and in support of the merit principle.
- 7.17 The ongoing demand for PSC services in 2009-2010 confirms the need for a central service provider that can achieve economies of scale. As a centre of expertise in offering innovative staffing and assessment services, the PSC is able to help organizations meet their needs in a cost effective way.
- 7.18 As part of its commitment to ensure that its products and services are responsive to organizational needs, the PSC began to examine the overall effectiveness of the model it uses to deliver services and products in 2009-2010.

■ ■ ■

As a centre of expertise in offering innovative staffing and assessment services, the PSC is able to help organizations meet their needs in a cost effective way.

■ ■ ■

- 7.19 Information and feedback from various internal and external stakeholders is critical for this work. The Deputy Minister Advisory Committee on PSC Staffing and Assessment Services continued to provide advice to the PSC on issues concerning the delivery of its staffing and assessment services.
- 7.20 In addition, a new Client Advisory Committee was created this year. The Committee met for the first time in December 2009 and will provide advice to the PSC on the quality and relevance of products and services offered on cost recovery basis and the needs of the human resources community.
- 7.21 The PSC also stepped up its efforts to capture information to support its business model in 2009-2010, including client information and product volumes. This information is being used to identify trends and patterns and to establish more reliable benchmarking.

Recruitment of post-secondary graduates

- 7.22 The PSC offers two ways to recruit post-secondary graduates: the Post-secondary Recruitment (PSR) program and the Recruitment of Policy Leaders (RPL) initiative. Both support organizations seeking to hire new, highly qualified public servants and provide efficient and effective testing and assessment of candidates. They also enable organizations to have access to graduates who come into the public service with new visions and views that will help shape the government of tomorrow.
- 7.23 **The Post-Secondary Recruitment program** — The PSR is an annual campaign that supports staffing on a national scale for organizations as well as for functional communities. The PSR has two components: career choices are targeted opportunities to attract graduates to specific positions or areas of employment that are identified by client organizations based on their recruitment needs; and the general inventory offers a broader range of opportunities and is open for referrals over the course of the year.
- 7.24 The PSR campaign has grown consistently over the last five years, with the fall 2009 PSR campaign being the largest one to date. Fifty-nine targeted career choices were advertised, including five collaborative (multi-organizational) job streams. There were over 38 000 unique applicants, resulting in over 90 000 applications and over 50 000 tests administered in more than 70 locations across the country and abroad. In addition, 8 700 graduates qualified to be included in the PSR general inventory.

*The PSR campaign
has grown consistently
over the last five years,
with the fall 2009
PSR campaign being
the largest one to date.*

A program evaluation of the PSR was conducted in 2009-2010.

This evaluation confirmed the relevance of the program and its annual campaign as an integral means of recruiting new graduates for entry-level positions to the public service.

- 7.25 The PSR campaign continues to attract significant new talent to the public service. As a result of the PSC's PSR services, 1 643 graduates were hired in 2009-2010 into a variety of term and indeterminate positions. This represents a significant contribution to the Clerk of the Privy Council's 2009-2010 Public Service Renewal Action Plan, which set a target of offering indeterminate positions to at least 4 000 graduates.
- 7.26 The PSR program also contributes to ensuring a bilingual and representative public service. In 2009-2010, 71% of PSR applicants identified their first official language as English and 29% as French. The proportion of visible minority applicants for PSR was well above workforce availability (42.4% versus 12.4%), although the percentages of applicants from the three remaining employment equity groups were somewhat below workforce availability, as illustrated in Table 22 below.

Table 22: Representation of employment equity designated group members among post-secondary recruitment applicants for fiscal year 2009-2010

Women		Members of visible minorities		Persons with disabilities		Aboriginal peoples	
2009-2010 (%)	2006 Workforce availability (%)	2009-2010 (%)	2006 Workforce availability (%)	2009-2010 (%)	2006 Workforce availability (%)	2009-2010 (%)	2006 Workforce availability (%)
50.3	52.3	42.4	12.4	2.7	4.0	2.3	3.0

Source: Public Service Resourcing System and the Office of the Chief Human Resources Officer for the 2006 workforce availability figures

- 7.27 A program evaluation of the PSR was conducted in 2009-2010. This evaluation confirmed the relevance of the program and its annual campaign as an integral means of recruiting new graduates for entry-level positions to the public service. Several areas for improvement, such as communications and marketing, were also identified and the related recommendations have been implemented.
- 7.28 In the year ahead, the PSC will continue to promote the use of its post-secondary recruitment activities and the current PSR general inventory to all departments and agencies. This will be done through the Human Resources Council, regional federal councils, the Personnel Advisory Group, the National Staffing Council, the public service middle managers' forum and special public service renewal initiatives.

- 7.29 **The Recruitment of Policy Leaders initiative** — Introduced in 2005, RPL enhances the capacity for policy analysis and development in the federal public service. The initiative attracts exceptional Canadian graduates with significant expertise in a number of areas, including national security, health, social development and environmental concerns, and allows departments and agencies to appoint candidates to policy positions. These graduates have not only achieved academic excellence and acquired previous policy-related experiences, but they have also demonstrated leadership through their work, volunteer activities or academic studies. The PSC has now led six annual RPL recruitment campaigns to support organizations using the initiative.
- 7.30 In 2009-2010, 58 candidates were qualified into the initiative and 19 were appointed to the public service (see Table 23). The PSC and its RPL partners also undertook a second year of a pilot recruitment strategy for the Economics and Social Science Services community. Candidates screened into the RPL assessment phase were considered not only for participation in the initiative, but also for a partially assessed pool for entry-level EC positions that is available to all managers. A total of 41 candidates qualified to be included in the entry-level pool and, to date 2 have been appointed. The top five users of the RPL program in 2009-2010 were Environment Canada, the Canadian International Development Agency, Industry Canada, Agriculture and Agri-Food Canada and Canadian Heritage.

The [Recruitment of Policy Leaders] initiative attracts exceptional Canadian graduates with significant expertise in a number of areas, including national security, health, social development and environmental concerns...

Table 23: Recruitment of Policy Leaders Program by fiscal year

Fiscal Year	Number of campaigns	Number of applicants	Number of qualified candidates	Number of appointments to the public service
2006-2007	1	1 005	51	29
2007-2008	1	996	60	32
2008-2009	1	1 485	48 ¹	26
2009-2010	1	1 715	58 ¹	19 ²

Source: The number of campaigns and the number of qualified candidates are from the Public Service Commission (PSC) Recruitment of Policy Leaders Program (RPL). The number of applicants is extracted from the Public Service Resourcing System and the number of appointments to the public service is extracted from the PSC hiring and staffing activities files.

¹ Represents the number of qualified candidates at the time, and before the reference checks were completed.

² A second pool of candidates was created in the 2008 RPL Campaign. In addition to the 19 above, the program numbers include 2 candidates appointed from this second pool plus 3 employees appointed from within the public service.

Recruitment of students for temporary employment

- 7.31 The PSC manages three recruitment programs that enable organizations to hire students on a temporary basis: the Federal Student Work Experience Program (FSWEP), the Research Affiliate Program (RAP) and the Co-operative Education and Internship Program (CO-OP). The January 2009 Federal Budget allocated an additional \$20 million for student employment over fiscal years 2009-2010 and 2010-2011.
- 7.32 **Federal Student Work Experience Program** — The FSWEP is the primary vehicle through which federal departments and agencies recruit students for temporary jobs. Candidates must be full-time secondary or post-secondary students at a recognized institution. They must also be returning to full-time studies in the next academic term and have reached the minimum age to work in the province or territory in which the job exists.
- 7.33 In 2009-2010, the FSWEP attracted 60 487 applicants, which led to 9 613 student hires (see Table 24). When compared to last year, this represents a similar number of students applying to the FSWEP and similar number of student hires, with 9 932 in 2008-2009. There were 63 100 students that submitted applications to be considered for the general FSWEP inventory and for the 15 targeted departmental student programs.

Table 24: Federal Student Work Experience Program activities by fiscal year

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Number of applicants	58 681	63 100	60 487
Hires	9 810	9 932	9 613

Source: Public Service Resourcing System and Public Service Commission hiring and staffing activities files

- 7.34 **Research Affiliate Program** — The RAP recruits post-secondary students looking for research experience. It is a unique program that matches a student's particular research interests with federal public service projects. The program was designed to help the public service conduct research, develop intellectual property and patents and promote the transfer of scientific findings.
- 7.35 The RAP continues to grow in popularity and has attracted highly qualified researchers. More than 23 organizations are now using the program and have indicated that this program is more tailored to their

The January 2009
Federal Budget
allocated an additional
\$20 million for student
employment over
fiscal years 2009-2010
and 2010-2011.

hiring needs. Consistent with this, an increase of 78% in initial hires was observed in 2009-2010, as well as a 10% increase in re-hires (see Table 25). This is the third year of continuous increase in the program, underlining its continued pertinence to the public service's national and international contribution to research.

Exhibit 5: Research Affiliate Program highlights from 2009-2010

Three RAP initiatives were particularly successful in 2009-2010:

Natural Resources Canada's Arctic Exploration initiative, part of the RAP, continues to grow in popularity and will be extended for another 20 months effective April 1, 2010. To date, 609 referrals have been made, with 26 students hired.

Department of Justice Canada also anticipates extending its Policy and Research Program, which has grown from attracting 150 students annually to attracting over 1 500. Senior management has expressed how well the program has worked and hiring managers are very impressed with the quality of RAP referrals.

The Students Providing Aligned Research and Knowledge Program (SPARK), a RAP initiative that targets graduate students to match their academic work with public service needs, was expanded this year to include all federal organizations. Seventy-two referrals were made to Spark in 2009-2010. While this represented a 12% decrease from last year, many students were re-hired, thus reducing the need for new referrals.

Table 25: Research Affiliate Program by fiscal year

Fiscal year	Applications	Referrals	Hires	Re-hires ¹
2007-2008	757	313	69	75
2008-2009	1 152	832	122	151
2009-2010	3 217	1 201	217 ²	166

Source: Public Service Resourcing System and Public Service Commission hiring and staffing activities files

¹ A re-hire is an extension of employment without a break in service.
² Of the 217 hires, 13 students were paid through a stipend or bursary and as such are not included in the student hiring activities figures reflected in Appendix 2, Table 43.

- 7.36 **Co-operative Education and Internship Program** — The objective of the CO-OP program is to provide post-secondary students with on-the-job training. Co-operative education alternates classroom instruction with work placements in the student's field of study. The internship component offers supervised, on-the-job training assignments designed to give students the required skills and knowledge for entry into a trade or profession. There were 4 842 CO-OP placements made in 2009-2010 compared to 4 216 in 2008-2009 (see Table 26).
- 7.37 The PSC's main role is to confirm that the CO-OP programs offered by post-secondary institutions meet the eligibility criteria for work placements in the federal public service. As of this past fiscal year, there are a total of 3 487 eligible CO-OP programs, an increase of 15% over 2008-2009.

Exhibit 6: New Eligible CO-OP programs in 2009-2010

- A new CO-OP initiative was established in 2009-2010 between the Deputy Minister University Champions Program and the University of Waterloo and McMaster University. Titled "Leaders Building Leaders", the initiative will allow managers to access a pre-qualified pool of students who have demonstrated potential and interest in the federal public service and who will be trained by their respective universities in public service competencies.
- In 2009-2010, the Telfer School of Management at the University of Ottawa marked the third year of its five-year pilot Audit and Evaluation Internship Program, which is associated with Fisheries and Oceans Canada. As of the end of the fiscal year, nine cohorts of students had participated in the program and three students had been bridged into the department. In the coming fiscal year, the Department of Indian and Northern Affairs also plans to partner with the Telfer School on this initiative.
- A total of 19 secondary schools in British Columbia and Ontario joined the list of approved CO-OP programs in 2009-2010. Their programs are designed to encourage secondary school students to consider the federal public service as a potential and long-term employer and then to pursue their education at the post-secondary level.

- 7.38 The number of placements in the CO-OP program has increased by 41% since 2005-2006, partly due to greater outreach by the PSC to both organizations and educational institutions. In 2009-2010, over 79 meetings and presentations were conducted. The PSC will begin a review of the

current database of CO-OP and internship programs in 2010-2011 to ensure that it continues to provide up-to-date information about accredited programs.

Table 26: Co-operative Education/Internship Program placements by fiscal year

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Placements	3 434	3 465	3 757	4 216	4 842

Source: Public Service Commission hiring and staffing activities files

Recruitment statistics and volumes

- 7.39 The PSC continues to connect potential employees with federal public service jobs. The PSC *Policy on Advertising in the Appointment Process* requires that opportunities open to the public be advertised on the PSC Web site at jobs.gc.ca and on Infotel or another toll-free telephone service that allows Canadians to hear the same advertisements.
- 7.40 The PSC tracks the total number of visits to the jobs.gc.ca Web site, and the number of calls to Infotel and related services. Over the last five years, use of the Web site has increased by 46%, while use of Infotel and related services has decreased by 47%. Virtually no paper applications are now received by the PSC, although this option remains available to persons requiring accommodation.
- 7.41 The PSC has also promoted greater awareness of direct access by organizations to the Public Service Resourcing System (PSRS), an e-staffing system for all external and student hiring that provides a number of screening tools. Direct access to PSRS allows hiring managers to save time, increase the quality of staffing and target candidates who are the right fit for their organization. As the number of organizations with direct access has increased, so has their share of advertisements posted on the jobs.gc.ca Web site. In 2009-2010, 61% of all advertisements were posted by the PSC and 39% by direct-access organizations. In 2008-2009, 76% were posted by the PSC and 24% by direct-access organizations.
- 7.42 There was a decrease in the number of advertisements posted on the jobs.gc.ca Web site during 2009-2010, but opportunities for permanent employment remained stable. In 2009-2010, 3 463 advertisements were posted compared to 4 995 in 2008-2009, a decrease of 31%. The proportion of permanent positions being advertised remained the same, at 28% of all advertisements.

Virtually no paper applications are now received by the PSC, although this option remains available to persons requiring accommodation.

- 7.43 In response to all of the advertisements posted on jobs.gc.ca during 2009-2010, more than 276 000 job seekers submitted 878 372 applications. This is a decrease in applications of 15% compared to 2008-2009. In 2009-2010, an average of 254 applications were received per advertisement, compared to an average of 206 in 2008-2009, when approximately one million applications were submitted.
- 7.44 The availability of applicants for public service occupations varies greatly. Table 27 presents the 10 occupational groups advertised on jobs.gc.ca with the highest and lowest ratios of applications to positions available for the year 2009-2010. For those groups with a high ratio of applications to positions available, hiring managers benefit from volume management tools and strategies, such as the electronic screening features provided by PSRS and collective staffing. For those occupational groups with a low ratio of applications to positions available, managers may use outreach strategies that go beyond advertising on the jobs.gc.ca Web site. This could include advertising in special journals, or participating in career fairs.

Table 27: Occupational groups by ratio of applications to positions available for fiscal year 2009-2010

Highest 10 occupational groups by ratio of application to positions available		Lowest 10 occupational groups by ratio of application to positions available	
Classification	Ratio	Classification	Ratio
FS – Foreign Service	804	AG – Agriculture	33
CM – Communications	436	NU – Nursing	27
WP – Welfare Programs	378	AC – Actuarial Science	26
SO – Ships Officer	306	AO – Aircraft Operations	25
OE – Office Equipment	201	HP – Heating, Power and Stationary Plant Operations	19
GL – General Labour and Trade	196	OP – Occupational and Physical Therapy	10
RE – Research	195	TR – Translation	10
FB – Border Services	186	VM – Veterinary Medicine	9
CR – Clerical and Regulatory	182	PH – Pharmacy	8
AS – Administrative Services	99	MD – Medicine	7

Source: Public Service Resourcing System

- 7.45 **Educational profile of applicants to external advertisements —**
In 2009-2010, approximately 78% of applicants reported having a post-secondary diploma or degree. Table 28 shows the distribution of academic level by employment category.

- 7.46 Notably, approximately 72% of applicants to positions in the Clerical and Secretarial category (e.g. Clerical and Regulatory group, levels 1 through 5) indicated that they had at least a post-secondary diploma or degree, whereas the minimum educational requirement of the Treasury Board of Canada Secretariat's Occupational Groups Qualification Standards is for two years of secondary school or employer-approved alternatives.

Table 28: Highest academic level reported by applicants to advertised external processes for fiscal year 2009-2010

Employment Category	High school or less (%)	Some post-secondary credits (%)	College diploma (%)	Bachelor's degree (%)	Master's degree (%)	Doctorate (%)	Unknown (%)
Professional and Administrative	5.8	8.4	14.6	44.6	19.4	4.0	3.2
Executive	3.6	3.1	11.4	36.1	29.6	9.5	6.8
Computer Related, Technical and Scientific	3.6	12.4	12.5	43.9	17.2	6.6	3.8
Clerical and Secretarial	12.1	13.4	21.8	41.4	8.1	1.1	2.1
Labour and Trades	8.6	18.9	14.6	44.7	8.1	1.6	3.6
Overall average	6.7	11.2	15.0	42.1	16.5	4.6	3.9

Source: Public Service Resourcing System

Note: Educational information for applicants who applied to multiple employment categories is included in each employment category to which the applicant applied. A single applicant may be included in the table up to five times depending on the number of categories to which they applied.

- 7.47 **Staffing activity by geographic area** — Applications are received from across Canada, with the majority of applicants (69.5%) residing in Ontario and Quebec. Applicant residency figures for eight of the country's provinces/territories were equal to or greater than their share of Canada's population (i.e. Quebec, Ontario, New Brunswick, Nova Scotia, Prince Edward Island, Yukon, Northwest Territories and Nunavut). In 2009-2010, there were five provinces in which the percentage of applicants was lower than the province's share of Canada's population, namely Alberta, British Columbia, Saskatchewan, Manitoba and Newfoundland and Labrador. This reflected a highly competitive labour market in these regions during the reporting period (see Table 49, Appendix 2).

Thirteen new PSC-led
pools and two new
inventories were
established in 2009-2010.
This brought the total
to 51 PSC-led pools and
2 inventories...

- 7.48 **Official language profile of applicants to external positions —**
Applicants for public service jobs remain representative of Canada's linguistic duality. In 2009-2010, English was identified as the first official language by 72.6% of applicants, down only slightly from 74.1% in 2008-2009. French was identified as the first official language by 27.4% of applicants, compared to 25.9% in 2008-2009.

PSC-led pools and inventories

- 7.49 The PSC creates pools and inventories in order to meet the hiring needs of departments and agencies to staff similar positions in a timely and effective way and respecting the core and guiding values. Pools are comprised of candidates who have met the minimum criteria to be included in the pool. Inventories are created without any candidate assessment, but allow hiring managers to proceed with their own assessment methods.
- 7.50 Thirteen new PSC-led pools and two new inventories were established in 2009-2010. This brought the total to 51 PSC-led pools and 2 inventories available to hiring federal government organizations across Canada. Twelve of the pools and inventories will not be carried over into the new fiscal year.
- 7.51 As was the case last year, all new pools were for entry-level positions in the Program and Administrative Services groups. Five of the new pools and one of the new inventories were targeted to one or many employment equity groups. Most were established on a partially assessed basis, allowing clients to tailor the remaining assessment specifically for the jobs being staffed. Further new pools and inventories are in the planning stages and will be made available to federal government organizations in 2010-2011.
- 7.52 A formative evaluation of PSC-led pools and inventories was conducted in 2009-2010 by the PSC. The evaluation led to a number of recommendations, including recommendations dealing with pool creation and management (e.g. promotion, performance and cost effectiveness) and the need to have more mechanisms in place to better track and monitor costs, client satisfaction and time to staff. The PSC is committed to developing an action plan in response to these recommendations.
- 7.53 **Hiring optimization analysis —** As a follow-up to the PSC's past studies on staffing optimization, in 2009-2010 the PSC reviewed a random selection of advertised statements of merit criteria (SMCs) for positions at various groups and levels, in order to identify trends or common usage

in the merit criteria. The analysis revealed that, in all the SMCs analysed, abilities and personal suitability factors constitute approximately 55% of the merit criteria in a SMC. Moreover, out of all the abilities found in the SMCs studied, 90% were represented by 10 qualifications and, out of all the personal suitability factors found in the same sample of SMCs studied, 90% were represented by 12 qualifications. These key findings suggest that there exist staffing optimization opportunities such as providing organizations with assessment tools for the most commonly used merit criteria, which would assist them in reducing their time to staff.

Executive resourcing services

- 7.54 The PSC continues to offer executive (EX) resourcing services for appointments at the EX-1 to EX-5 level on a cost recovery basis. These turnkey or *à la carte* services include essential staffing components such as advice and guidance, scrutiny of the SMC with a view to rendering the process more efficient and productive, posting of advertisements, creation and implementation of assessment tools and support to the hiring manager during the assessment phase (i.e. during the interview and the subsequent reference check integration phases).
- 7.55 In 2009-2010, the PSC received over 100 requests for its services. Requests for EX resourcing services continued to decrease for the third year. This decline can be attributed to a continuous increase in the establishment of organizational EX resourcing services teams, as a result of the adoption of the current PSEA and the delegation of EX resourcing to the deputy head level. As committed in its 2008-2009 Annual Report, the PSC began a review of its quality control assurance mechanisms in 2009-2010 and is establishing mechanisms for file review based on audit recommendations.

Assessment services and products

- 7.56 The PSC provides a range of mandatory and optional assessment services and products to federal organizations. Mandatory instruments include the PSC's Second Language Evaluation (SLE) tests, which must be used by federal organizations subject to the PSEA when staffing bilingual positions. Optional assessment instruments and services include occupational tests, management tests, executive counselling services and other customized assessment services, for both the executive and non-executive levels.

- 7.57 The PSC also offers instruments for assessing management and leadership competencies, including in-basket exercises, simulations and assessment centres such as Simulations for Executive Selection. These instruments provide hiring managers and candidates with significant information about a candidate's management strengths and developmental needs. The PSC also provides career-oriented assessment and coaching services to the executive cadre and to the executive feeder groups.

Assessment volumes

- 7.58 In 2009-2010, demand for assessment products and services was comparable to 2008-2009 in some areas, but declined significantly in others (see Table 29). Test volumes for SLE and assessment services in the executive counselling area remained relatively stable. However, organizational use of PSC occupational tests decreased for the second consecutive year. A range of factors have contributed to the decline, including the transition of many occupational tests to cost-recovery in 2008-2009 and the decrease in staffing activity and greater use of PSEA flexibilities (e.g. use of asset criteria and volume reduction strategies). The PSC has responded to the change in demand by diversifying its assessment products and services (e.g. tailoring assessment instruments to specific requirements) and by focusing on more economical assessment instruments such as unsupervised Internet tests. In addition, the PSC has increased its outreach to clients to better inform them of the value-added of standardized testing, as well as to collect input on their staffing and assessment needs.
- 7.59 The PSC provides executive reference checks that are required by policy and are an integral part of appointment processes at the executive level. When conducted appropriately, they can be invaluable in identifying and averting potential hiring problems and associated costs. In 2009-2010, the use of PSC EX reference check services decreased by 36% compared to 2008-2009. As with the reduction in requests for EX resourcing services (see above), the decrease in EX reference checks is likely a result of increased organizational EX staffing capacity following delegation of EX appointments to deputy heads.
- 7.60 Demand was up or stable in other areas. A major increase was seen in the number of EX interview board preparation workshops, with 32 workshops delivered in 2009-2010, almost double the volume in 2008-2009. Demand for 360 degree feedback tools and services remained strong, with 128 assessments compared to 132 in 2008-2009. Coaching and counselling services were provided to over 900 individual clients, about the same number as last year.

A major increase was seen in the number of EX interview board preparation workshops, with 32 workshops delivered in 2009-2010, almost double the volume in 2008-2009.

Table 29: Assessment volumes

Assessment	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Change (over last year)
All tests and assessments (including SLE tests)	162 200	180 591	237 112	216 132	189 884	-12.2%
EX entry-level assessment	485	544	460	277	239	-13.8%
EX-3 simulation	3	4	54	15	1	-93.3%
EX reference checks	2 246	1 892	1 565	1 561	999	-36.0%

Source: Public Service Commission Test Scoring and Results Reporting System and Assessment Centre Integrated Information System, as of March 31, 2010.

Tailored assessment tools and services

- 7.61 The PSC offers a wide range of customized assessment services to departments and agencies with specific assessment needs. This includes the development and administration of tailored assessment products and services.
- 7.62 For example, in 2009-2010 the PSC provided support to the Canada Space Agency in elaborating standardized assessment tools aligned to their competency profile for technical occupations. The PSC also worked collaboratively with the Department of National Defence, Health Canada and the Canada Revenue Agency to develop and/or administer tailored assessment products and services for use in organizational appointment processes and development programs.

Assessment accommodations

- 7.63 The PSC continues to support guiding values by further developing its leadership in terms of operational capacity and advisory role for persons with disabilities. Recent investments within the PSC have strengthened its operational capacity and contributed to enhancing fairness and representativeness in the staffing system. The PSC is currently examining a range of delivery models in order to maximize the efficiency and effectiveness of services to candidates with disabilities and organizational clients. Ongoing efforts to streamline processes and increase outreach to candidates and clients have contributed to reducing backlogs and time to staff. In addition, information specific to accommodations is now available on the PSC Web site, which also allows for a reduction in inquiries related to general information.

■ ■ ■

The PSC is currently examining a range of delivery models in order to maximize the efficiency and effectiveness of services to candidates with disabilities and organizational clients.

■ ■ ■

- 7.64 After yearly increases since 2003-2004, demand for accommodation measures remained strong in 2009-2010, but decreased slightly. The PSC received a total of 2 060 requests for accommodations, compared to 2 442 in 2008-2009. During the year, the PSC also produced more than 200 alternate test formats for candidates with disabilities and provided advice on a fee-for-service basis on accommodation for organizational tests.

Second language evaluation

- 7.65 The PSC is responsible for evaluating second official language proficiency for staffing purposes. It fulfills this mandate by developing, monitoring and supplying and/or administering standardized tests for reading comprehension, written expression and oral proficiency. The PSC certifies organizational test administrators to administer the reading and written expression tests. The PSC also selects, trains and certifies language assessors to administer the Test of Oral Proficiency.
- 7.66 The PSC has been renewing its suite of SLE instruments. The new SLE Test of Written Expression and the new SLE Test of Oral Proficiency were introduced in 2008. The new test of Reading Comprehension was released during the summer of 2010. These modernized SLE instruments reflect the latest best practices in the field and will help to ensure that second language requirements for bilingual positions are assessed fairly, objectively and consistently across all federal organizations that are subject to the PSEA.
- 7.67 In 2009-2010 (see Table 30), the PSC saw a 2.4% decrease in SLE testing (from 102 081 assessments to 99 668), but still representing an overall increase of 27.4% in testing levels over the last five years (99 668 assessments in 2009-2010 compared to 78 232 in 2005-2006). In 2009-2010, the decrease in assessment volumes was largest for the Test of Oral Proficiency, followed by the Test of Written Expression and the Test of Reading Comprehension.

The PSC has been renewing its suite of SLE instruments. The new SLE Test of Written Expression and the new SLE Test of Oral Proficiency were introduced in 2008. The new test of Reading Comprehension will be released during the summer of 2010.

Table 30: Number of second language evaluation tests administered by test and year, showing percentage change over the previous year

Assessment	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Change (over last year)
Reading	26 319	27 244	32 894	34 967	34 637	-1.0%
Written expression	28 950	29 887	36 139	39 779	38 723	-2.7%
Oral proficiency	22 963	24 327	25 831	27 335	26 308	-3.8%
Total	78 232	81 458	94 864	102 081	99 668	-2.4%

Source: Public Service Commission Test Scoring and Results Reporting System, as of March 31, 2010.

7.68 In 2009-2010, more than three quarters of the SLE oral proficiency tests administered were for staffing bilingual imperative positions (56.4%) or for training or non-imperative staffing purposes (24.5%). The remaining tests were administered for other purposes, such as the re-identification of language requirements for a position. In 2009-2010, the PSC continued to successfully meet the second language oral proficiency service standards.

7.69 **Pass rates for the English and French Test of Oral Proficiency, Test of Written Expression and Test of Reading Comprehension, by level and year** — The PSC tracks pass rates for its three second language tests. Tables 31, 32, and 33 show the pass rates for the Test of Oral Proficiency, the Test of Written Expression and the Test of Reading Comprehension, respectively, for the last three fiscal years (2007-2008 to 2009-2010) for all levels combined, for the B and C proficiency levels and for the C level for executives. Variations in pass rates across years is expected due to a wide range of factors that influence test results, including the changing profile of those taking the tests, demographics and policy changes. Overall, for all three tests, the pass rate trends are similar.

In 2009-2010, the PSC continued to successfully meet the second language oral proficiency service standards.

Table 31: Pass rates on the English and French Test of Oral Proficiency by level and year¹

Level	2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	French	English	French	English	French	English
All levels (A,B,C combined)	66.4%	83.4%	66.5%	83.6%	70.1%	84.5%
Level B only	76.0%	90.4%	76.6%	91.4%	81.2%	92.9%
Level C only	53.5%	66.6%	48.9%	64.1%	52.4%	63.2%
– Level C executives only	57.2%	74.1%	58.1%	70.4%	62.7%	70.4%

Source: Public Service Commission Test Scoring and Results Reporting System, as of March 31, 2010.

¹ Pass rates reflect the number of successful tests at a given level, divided by the total number of tests for which that level is required, expressed as a percentage. Levels A, B and C correspond to basic, intermediate and advanced levels of second language proficiency.

Table 32: Pass rates on the English and French Test of Written Expression by level and year¹

Level	2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	French	English	French	English	French	English
All levels (A,B,C combined)	57.8%	76.2%	59.7%	67.7%	58.4%	71.7%
Level B only	58.8%	77.3%	60.1%	67.5%	59.1%	71.3%
Level C only	44.9%	67.5%	50.4%	66.4%	42.8%	69.9%
– Level C executives only	sample too small	sample too small	61.1%	sample too small	71.4%	sample too small

Source: Public Service Commission Test Scoring and Results Reporting System, as of March 31, 2010.

¹ Pass rates reflect the number of successful tests at a given level, divided by the total number of tests for which that level is required, expressed as a percentage. Levels A, B and C correspond to basic, intermediate and advanced levels of second language proficiency.

Table 33: Pass rates on the English and French Reading Comprehension Tests by level and year¹

Level	2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	French	English	French	English	French	English
All levels (A,B,C combined)	72.8%	82.2%	69.9%	80.9%	72.1%	84.0%
Level B only	77.8%	87.8%	76.0%	86.7%	77.2%	88.5%
Level C only	57.1%	65.4%	49.1%	61.0%	56.2%	66.6%
– Level C executives only	77.9%	84.6%	81.7%	sample too small	75.0%	sample too small

Source: Public Service Commission Test Scoring and Results Reporting System, as of March 31, 2010.

¹ Pass rates reflect the number of successful tests at a given level, divided by the total number of tests for which that level is required, expressed as a percentage. Levels A, B and C correspond to basic, intermediate and advanced levels of second language proficiency.

Test security

- 7.70 As committed in its 2008-2009 Annual Report, in May 2009 the PSC released an audit that concluded that the PSC's SLE tests had been used without its authorization. The PSC subsequently replaced compromised versions of the SLE Reading and Writing tests and began retesting students who may have been exposed to compromised test content.
- 7.71 Over the course of 2009-2010, the PSC introduced a series of measures to respond to the audit and improve test security. The PSC updated test administration manuals, test order forms and other material to reinforce key messages related to test security. New procedures were implemented concerning how clients order and use PSC tests in order to further protect standardized test content.
- 7.72 The PSC continues to encourage the use of on-line testing, a more secure alternative to the traditional paper-and-pencil testing format. The PSC is offering assistance to departments and agencies interested in establishing their own e-test centres and is exploring how new technologies, such as computer-generated testing, can enhance test security, reduce the risk of tests being compromised and better safeguard these Crown assets.

The PSC is offering assistance to departments and agencies interested in establishing their own e-test centres and is exploring how new technologies, such as computer-generated testing, can enhance test security, reduce the risk of tests being compromised and better safeguard these Crown assets.

The PSC piloted the two (unsupervised Internet tests) with over 15 000 job applicants during the year. Feedback from applicants was positive...

E-testing and assessment innovations

- 7.73 In 2009-2010, the PSC continued to work with departments and agencies to expand its e-testing services. Such services are not only more secure compared to the traditional paper-and-pencil testing format, but they can also be more cost effective and decrease time to staff since test results are available in a more timely manner. Table 34 shows that, for this year, 38% of PSC tests were written on-line. The vast majority of these tests (95%) were SLE tests.
- 7.74 Departments and agencies demonstrated continued interest in transitioning to on-line testing in 2009-2010. As a result, the number of organizational e-testing centres has grown by 30% to 165, and the number of certified public service employees qualified to administer these e-tests has increased to 420.

Table 34: Paper/pencil and on-line testing usage

Type of tests	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Paper/pencil tests	98.0%	91.0%	77.0%	62.0%
On-line tests	2.0%	9.0%	23.0%	38.0%

Source: Public Service Commission Test Scoring and Results Reporting System, as of March 31, 2010.

- 7.75 The PSC will use its e-testing technology to implement a more efficient on-going approach to pre-testing new test content in 2010-2011. In addition, the PSC will expand the capacity of its e-testing technology to allow for computer-generated testing, which will enhance the security of second language testing.
- 7.76 In 2009-2010, the PSC continued the development of two unsupervised Internet tests (UITs), a cognitive ability test and a second language writing skills self-assessment. UITs are administered to candidates over the Internet in unsupervised settings. Successful candidate results are confirmed by subsequent testing in a supervised environment.
- 7.77 The PSC piloted the two UITs with over 15 000 job applicants during the year. Feedback from applicants was positive and results indicated that applicants found that the tests provided useful information in considering whether to apply for specific appointment processes.
- 7.78 The new UITs are scheduled to be released to organizations by the fall of 2010. UITs are done from home at the time of application and do not require supervision. As a supervised testing session is restricted to those candidates who have successfully passed the UIT, the requirement for supervised testing will be reduced commensurately with a resulting reduction in costs and time to staff.

Public Service Staffing Modernization Project

- 7.79 The Public Service Staffing Modernization Project (PSSMP) is a comprehensive, government-wide initiative, led by the PSC, to modernize staffing in the federal public service. Major progress was made on the project during 2009-2010.
- 7.80 **Volumetrics** — The Public Service Resourcing System (PSRS) handled more than 800 000 employment applications in response to 3 464 advertisements during 2009-2010. During the year, 276 580 job seekers registered and submitted *curriculum vitae* using the jobs.gc.ca interface, and the site received an average of 470 916 unique visitors per month.
- 7.81 **Improving stakeholder communications** — The PSSMP led a comprehensive re-design of the jobs.gc.ca Web site in collaboration with departments and agencies, including the Office of the Chief Human Resources Officer, to support public service renewal to create a new and improved “look” with many new features. Job seekers have easier access to career information through improved search functions and videos with incumbent testimonials. An extranet site now enables client organizations to share staffing information and best practices and they can use newly created tools to build profiles of themselves and highlight their emerging requirements.
- 7.82 In November 2009, the PSC introduced a Job-seeker Satisfaction Survey as part of a series of enhancements to the jobs.gc.ca Web site. The purpose of the survey is to solicit feedback from job seekers about the jobs site, its search tool and their experience with the PSRS. Each individual who completes an application for a position is invited to take part in the survey. Over 25 000 individuals responded during the last four months of the fiscal year. The survey will continue in the 2010-2011 fiscal year and the survey results (25 345 respondents from November 25, 2009 to March 24, 2010) will be used to make further improvements to the jobs.gc.ca site and to determine the effectiveness of the PSRS as a staffing and recruitment facility.

Table 35: Jobs.gc.ca: Survey results of job seekers

2009-2010 Respondents ¹	Jobs.gc.ca Web site compared to other job search Web sites:
89%	Rated their search experience to be better than or the same as other job search Web sites
87%	Believed that the "search for job" feature was easier to use
86%	Believed that the search criteria were useful
85%	Believed the structure related to the job search to be well organized
79%	Received the job search results they expected

Source: Public Service Commission Job-seeker Satisfaction Survey Report

¹ A total of 25 345 individuals responded to the Survey from November 25, 2009 to March 24, 2010.

- 7.83 **Reducing time to staff** — As part of the PSSMP, the PSC developed and disseminated a set of new tools in 2009-2010 to expedite staffing processes. This included the Extreme Hiring Makeover, unsupervised Internet testing and a Candidate Information Exchange. Further, eight additional organizations now have full control of their external advertised processes through direct access to PSRS, raising the total to 32. There are currently 16 organizations with direct access to PSRS on a national basis, compared with only four in 2008-2009.
- 7.84 **Increasing collaboration** — The PSC worked throughout the year to increase collaboration with key human resources (HR) proponents. This included consulting with officials of the Office of the Chief Human Resources Officer concerning common HR business processes and partnering with members of the interdepartmental HR aid initiative to develop shared HR tools.

Appendices



Appendix 1

Staffing Management Accountability Framework³⁷

Key change areas	Intended effects: progress with key success factors				Intended effects: progress in improved short-term outcomes	
	Delegation of staffing to deputy heads	Planning for staffing and monitoring of results	Organizational HR support systems	Organizational accountability for results	Results: flexibility and efficiency	Results: effectiveness and adherence to staffing values
Detailed ongoing lead performance indicators of long-run success	<ul style="list-style-type: none"> • Mechanisms are in place to ensure that sub-delegated managers comply with their sub-delegated authorities 	<ul style="list-style-type: none"> • Staffing strategies support organizational staffing priorities and align with current and future needs • The organization assesses the extent to which expected results for staffing are achieved and adjustments are made as required 	<ul style="list-style-type: none"> • Managers' satisfaction with quality of overall staffing services • PE capacity: (a) PEs by population base; (b) PEs by volume of staffing; and (c) PE departures • Participation in learning by staffing advisors 	<ul style="list-style-type: none"> • Staffing performance deficiencies identified in feedback from the PSC are corrected in a timely fashion 	<ul style="list-style-type: none"> • Managers' satisfaction with flexibility to carry out staffing processes in an efficient manner • Length of time for hiring process • Candidates' satisfaction regarding duration of appointment process 	<ul style="list-style-type: none"> • Merit • Non-partisanship • Representativeness • Access • Fairness • Transparency

³⁷ In 2009-2010, departments and agencies were assessed individually based on 26 of the 29 indicators. It was not possible to assess three of the indicators in the 2009-2010 cycle (identified in red). Some organizations were not assessed on all indicators, if their level of staffing activity was not sufficient for statistical analysis.

Staffing Management Accountability Framework: Effectiveness and adherence to guiding values

EFFECTIVENESS/VALUES					
Merit	Non-partisanship	Representativeness	Access	Fairness	Transparency
<ul style="list-style-type: none"> Managers' satisfaction with quality of hires Official language qualifications in staffing (non-imperative appointments where the person does not meet the official language profile within the time periods prescribed by regulations) Candidates' perceptions of whether they were assessed for actual job requirements of the position Candidates' perceptions of whether the posted qualifications and criteria for positions are bias-free and barrier-free PSC investigations into staffing In-house investigations into staffing Perceptions of merit in staffing "In my work unit, I believe that we hire people who can do the job." 	<ul style="list-style-type: none"> Managers' perception of external pressure to select a particular candidate PSC investigations related to political influence in staffing 	<ul style="list-style-type: none"> Staffing-related provisions or initiatives to increase representativeness 	<ul style="list-style-type: none"> Percentage of external appointments that are non-advertised Percentage of external processes advertised nationally to total external advertised processes Percentage of internal appointments that are non-advertised 	<ul style="list-style-type: none"> Candidates' perceptions of the fairness of the assessment process Percentage of acting appointments with subsequent indeterminate appointment at the same occupational group and level within the same organization Percentage of indeterminate hires coming from (a) casual; and (b) term positions within the same organization Perceptions of fairness in staffing. "In my work unit, the process of selecting a person for a position is done fairly." 	<ul style="list-style-type: none"> Organizational staffing priorities and strategies are communicated on organizations' Web sites; and contents are clearly communicated to managers, employees and employees' representatives where applicable Candidates' perceptions of openness and transparency in internal staffing

Appendix 2

Statistical tables

The Annual Report includes a number of figures and tables, the data for which have been derived from a variety of sources. More complete data are available electronically at www.psc-cfp.gc.ca.

Data source

The information on hiring and staffing activities is derived from data received from the Incumbent File of the Office of the Chief Human Resources Officer. This file is extracted from the Public Works and Government Services Canada pay system. The Public Service Commission (PSC) has developed a series of algorithms that are used against these files to produce the PSC's official record of hiring and staffing activities across the federal public service, based on pay transactions submitted by departments and agencies.

Hiring activities — Hiring activities refer to appointments to the public service, the hiring of casuals as per subsection 50(1) of the *Public Service Employment Act* (PSEA) and the recruitment of students under the *Student Employment Programs Exclusion Approval Order* and Regulations.

Staffing activities — Staffing activities refer to appointments to the public service as well as promotions, lateral and downward movements and acting appointments within the public service. An appointment to the public service includes the appointment of a person from the general public or the appointment of an employee of a government department or agency that is not subject to the PSEA. Staffing activity within the public service includes all appointments and/or deployments of employees within or between departments or agencies that are subject to the PSEA.

Population — The number of active employees in organizations under the exclusive appointment authority of the PSC (employees of organizations named in Schedule I, most of Schedule IV and some agencies in Schedule V to the *Financial Administration Act*). The Population count represents the number of employees at a specific point in time, usually the end of a fiscal year.

Priority administration — Information on the number of priority entitlements registered with the PSC, the number of priority person placements and the number of removals for other reasons, by priority type, are taken from the PSC's Priority Information Management System (PIMS). PIMS is the PSC's Web-based tool with which organizations register their persons who have priority entitlement, and that organizations must search when conducting an appointment process.

Applicant data — Information on selected characteristics (e.g. geographical area and educational profile) for applicants to externally advertised processes, via the Post-secondary Recruitment programs, the Federal Student Work Experience Program and general external recruitment advertisements of departments and agencies. This information is captured through the Public Service Resourcing System each time an application is submitted. An applicant may be represented more than once in a table if they have submitted an application for more than one employment category.

Table 36: Overall hiring and staffing activities to and within the public service by type and tenure

April 1, 2009 to March 31, 2010

Tenure	Staffing activities within the public service									
	Hiring activity to the public service		Staffing activities within the public service				Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	Promotions		Lateral and downward movements (a)		No.	%	No.	%
Indeterminate staffing activities	10 718	14.3	24 409	32.6	25 347	33.9	14 303	19.1	74 777	100.0
Specified term staffing activities	11 188	72.9	1 156	7.5	2 220	14.5	786	5.1	15 350	100.0
Sub-total	21 906	24.3	25 565	28.4	27 567	30.6	15 089	16.7	90 127	100.0
Casual (as per PSEA ss. 50(1))	19 134	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	19 134	100.0
Student (under <i>Employment Exclusion Approval Order</i>)	14 659	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	14 659	100.0
Total	55 699	44.9	25 565	20.6	27 567	22.2	15 089	12.2	123 920	100.0

(a) Lateral and downward movements include deployments. As the appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.

Table 37: Overall hiring and staffing activities to and within the public service by tenure and previous employment status

April 1, 2009 to March 31, 2010

Previous employment status	Tenure after hiring and staffing activities								Total	
	Indeterminate		Specified term		Casual*		Student*		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	58 348	78.0	173	1.1	0	0.0	0	0.0	58 521	47.2
Specified term	5 711	7.6	3 988	26.0	0	0.0	0	0.0	9 699	7.8
Casual	1 641	2.2	2 133	13.9	0	0.0	0	0.0	3 774	3.0
Other federal agencies	705	0.9	209	1.4	0	0.0	0	0.0	914	0.7
General public	8 210	11.0	8 677	56.5	19 134	100.0	14 659	100.0	50 680	40.9
Student	162	0.2	170	1.1	0	0.0	0	0.0	332	0.3
Total	74 777	100.0	15 350	100.0	19 134	100.0	14 659	100.0	123 920	100.0

*Casuals and students do not have a previous employment status as these persons are reported under "General public."

Table 38: Staffing activities by type and occupational category*April 1, 2009 to March 31, 2010*

Occupational category	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Executive Group	104	0.5	1 043	4.1	632	2.3	629	4.2	2 408	2.7
Scientific and Professional	3 423	15.6	4 339	17.0	3 920	14.2	1 792	11.9	13 474	15.0
Administrative and Foreign Service	8 396	38.3	14 849	58.1	14 575	52.9	10 377	68.8	48 197	53.5
Technical	1 606	7.3	1 525	6.0	1 010	3.7	780	5.2	4 921	5.5
Administrative Support	4 992	22.8	2 039	8.0	5 393	19.6	712	4.7	13 136	14.6
Operational	3 209	14.6	1 609	6.3	1 906	6.9	755	5.0	7 479	8.3
Not applicable (c)	176	0.8	161	0.6	131	0.5	44	0.3	512	0.6
Total	21 906	100.0	25 565	100.0	27 567	100.0	15 089	100.0	90 127	100.0

(a) Lateral and downward movements include deployments. As the appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.

(c) Refers to staffing activities for which the standard occupational classifications do not apply (i.e. separate agencies under the *Public Service Employment Act* use their own occupational groups).

Table 39: Staffing activities by type and geographic area*April 1, 2009 to March 31, 2010*

Geographic area	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions				Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
British Columbia	2 182	10.0	1 875	7.3	2 250	8.2	1 156	7.7	7 463	8.3
Alberta	1 459	6.7	1 187	4.6	1 273	4.6	584	3.9	4 503	5.0
Saskatchewan	645	2.9	469	1.8	605	2.2	330	2.2	2 049	2.3
Manitoba	826	3.8	625	2.4	708	2.6	450	3.0	2 609	2.9
Ontario (except NCR)	2 985	13.6	2 187	8.6	2 487	9.0	1 510	10.0	9 169	10.2
National Capital Region (NCR)	8 819	40.3	14 431	56.4	14 725	53.4	7 735	51.3	45 710	50.7
Quebec (except NCR)	2 738	12.5	1 985	7.8	2 832	10.3	1 455	9.6	9 010	10.0
New Brunswick	724	3.3	777	3.0	756	2.7	640	4.2	2 897	3.2
Nova Scotia	919	4.2	1 013	4.0	989	3.6	551	3.7	3 472	3.9
Prince Edward Island	91	0.4	231	0.9	226	0.8	112	0.7	660	0.7
Newfoundland and Labrador	316	1.4	416	1.6	362	1.3	338	2.2	1 432	1.6
Yukon	42	0.2	41	0.2	68	0.2	17	0.1	168	0.2
Northwest Territories	100	0.5	79	0.3	92	0.3	38	0.3	309	0.3
Nunavut	41	0.2	26	0.1	30	0.1	10	0.1	107	0.1
Outside Canada	19	0.1	223	0.9	164	0.6	163	1.1	569	0.6
Total	21 906	100.0	25 565	100.0	27 567	100.0	15 089	100.0	90 127	100.0

(a) Lateral and downward movements include deployments. As the appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.

Table 40: Appointments to the public service to indeterminate and specified term positions greater than three months, by employment equity group and geographic area

April 1, 2009 to March 31, 2010

Geographic area	Appointments to the public service by employment equity designated group										
	Women (a)		Total (a)	Members of visible minorities (b)		Persons with disabilities (b)		Aboriginal peoples (b)		Total (b)	
	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
British Columbia	1 076	55.3	1 946	430	30.0	44	3.1	97	6.8	1 433	100.0
Alberta	761	57.3	1 327	153	18.9	26	3.2	67	8.3	810	100.0
Saskatchewan	274	55.7	492	25	9.1	9	3.3	48	17.5	274	100.0
Manitoba	447	58.8	760	64	13.7	18	3.8	65	13.9	468	100.0
Ontario (except NCR)	1 472	54.7	2 689	566	29.1	71	3.6	66	3.4	1 946	100.0
National Capital Region (NCR)	4 910	57.3	8 568	1 332	21.9	202	3.3	218	3.6	6 070	100.0
Quebec (except NCR)	1 250	52.9	2 364	321	19.2	23	1.4	25	1.5	1 671	100.0
New Brunswick	338	50.6	668	11	2.3	18	3.8	12	2.5	476	100.0
Nova Scotia	347	43.2	804	44	8.5	20	3.9	22	4.2	519	100.0
Prince Edward Island	44	58.7	75	3	5.7	*	*	*	*	53	100.0
Newfoundland and Labrador	105	55.9	188	8	6.4	*	*	8	6.4	125	100.0
Yukon	30	75.0	40	3	13.0	*	*	*	*	23	100.0
Northwest Territories	51	52.6	97	5	6.7	4	5.3	11	14.7	75	100.0
Nunavut	26	63.4	41	0	0.0	0	0.0	4	17.4	23	100.0
Outside Canada	10	62.5	16	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	100.0
Total	11 141	55.5	20 075	2 965	21.2	440	3.1	648	4.6	13 969	100.0

(a) The figures for women appointed to the public service are extracted from the Public Service Commission (PSC) hiring and staffing activities files. These exclude specified term appointments of less than three months and appointments to separate agencies. These PSC files are based on the Public Works and Government Services Canada pay system.

(b) The figures for the three other employment equity (EE) designated groups are based on applicants who applied and self-declared through the PSC Public Service Resourcing System in the last two fiscal years and where a match was found in the PSC hiring and staffing activities files as of March 31, 2010. These exclude specified term appointments of less than three months and appointments to separate agencies. The sum of EE designated groups does not equal the total as a person may self-declare in more than one EE designated group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

The suppression of certain data cells has been applied in order to respect the confidentiality requirements of personal information. They have been replaced by the missing value indicator '* * *'.

Table 41: Staffing activities by type and first official language group*April 1, 2009 to March 31, 2010*

First official language group	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Anglophones	15 596	71.5	16 957	66.5	17 528	63.8	9 679	64.4	59 760	66.5
Francophones	6 202	28.5	8 532	33.5	9 950	36.2	5 357	35.6	30 041	33.5
Total (c)	21 906	100.0	25 565	100.0	27 567	100.0	15 089	100.0	90 127	100.0

(a) Lateral and downward movements include deployments. As the appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.

(c) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages for first official language groups are calculated using the known first official language values as the respective denominators.

Table 42: Staffing activities by type, first official language group and language requirements of position

April 1, 2009 to March 31, 2010

Language requirements of position	Appointments to the public service					Staffing activities within the public service (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	2 161	37.7	3 565	62.3	5 729	12 693	39.8	19 193	60.2	31 915	14 854	39.5	22 758	60.5	37 644
Bilingual non-imperative															
- Met (c)	168	75.0	56	25.0	225	1 357	68.4	628	31.6	1 988	1 525	69.0	684	31.0	2 213
- Must meet (d)	27	90.0	3	10.0	30	284	92.2	24	7.8	308	311	92.0	27	8.0	338
- Not required to meet (e)	3	60.0	2	40.0	5	24	51.1	23	48.9	48	27	51.9	25	48.1	53
English essential	12 070	96.2	471	3.8	12 581	27 891	96.2	1 087	3.8	29 115	39 961	96.2	1 558	3.8	41 696
French essential	61	3.8	1 536	96.2	1 598	64	2.9	2 153	97.1	2 218	125	3.3	3 689	96.7	3 816
English or French essential	1 099	66.2	561	33.8	1 663	1 831	71.9	717	28.1	2 548	2 930	69.6	1 278	30.4	4 211
Total (f)	15 596	71.5	6 202	28.5	21 906	44 164	64.9	23 839	35.1	68 221	59 760	66.5	30 041	33.5	90 127

- (a) Lateral and downward movements include deployments. As the appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments. Excludes acting appointments of less than four months.
- (b) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages for language components total (b) are calculated using the known first official language values as the respective denominators.
- (c) The person appointed met the language requirements of the position at the time of appointment.
- (d) The person appointed must attain, through language training, the language requirements of the position within two years of the date of the appointment, unless this period is extended for one or more additional periods – of not more than two years in total – in the circumstances prescribed in the *Public Service Official Languages Appointment Regulations*.
- (e) The person appointed is exempt from meeting the language requirements of the position for the duration of the appointment on medical grounds or as a result of their eligibility for an immediate annuity, as specified in the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*.
- (f) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages are calculated on the sum of known components only.

Table 43: Student hiring activities and appointments to the public service by recruitment program and geographic area

April 1, 2009 to March 31, 2010

Geographic area	Student hiring activities (a)						Appointments to the public service						Total (c)	
	*FSWEP		*RAP		*CO-OP		*PSR (b)		*RPL		General recruitment			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
British Columbia	592	6.2	3	1.5	478	9.9	35	2.1	0	0.0	2 147	10.6	3 255	8.9
Alberta	511	5.3	7	3.4	204	4.2	32	1.9	0	0.0	1 427	7.0	2 181	6.0
Saskatchewan	349	3.6	8	3.9	56	1.2	3	0.2	0	0.0	642	3.2	1 058	2.9
Manitoba	401	4.2	10	4.9	147	3.0	18	1.1	0	0.0	808	4.0	1 384	3.8
Ontario (except NCR)	1 415	14.7	21	10.3	453	9.4	206	12.5	0	0.0	2 779	13.7	4 874	13.3
National Capital Region (NCR)	3 759	39.1	105	51.5	2 796	57.7	1 013	61.7	19	100.0	7 787	38.5	15 479	42.3
Quebec (except NCR)	1 405	14.6	26	12.7	380	7.8	285	17.3	0	0.0	2 453	12.1	4 549	12.4
New Brunswick	490	5.1	7	3.4	75	1.5	13	0.8	0	0.0	711	3.5	1 296	3.5
Nova Scotia	321	3.3	1	0.5	143	3.0	16	1.0	0	0.0	903	4.5	1 384	3.8
Prince Edward Island	173	1.8	0	0.0	15	0.3	5	0.3	0	0.0	86	0.4	279	0.8
Newfoundland and Labrador	132	1.4	0	0.0	84	1.7	12	0.7	0	0.0	304	1.5	532	1.5
Yukon	1	0.0	0	0.0	3	0.1	0	0.0	0	0.0	42	0.2	46	0.1
Northwest Territories	16	0.2	6	2.9	5	0.1	5	0.3	0	0.0	95	0.5	127	0.3
Nunavut	5	0.1	10	4.9	3	0.1	0	0.0	0	0.0	41	0.2	59	0.2
Outside Canada	43	0.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	19	0.1	62	0.2
Total (c)	9 613	100.0	204	100.0	4 842	100.0	1 643	100.0	19	100.0	20 244	100.0	36 565	100.0

- (a) The *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations* apply to persons hired on or after April 9, 1997 within Student Employment Programs (as defined by the Treasury Board of Canada Secretariat's *Student Employment Policy*) by organizations governed by the *Public Service Employment Act* (PSEA) for their staffing. The Order excludes such persons from the operation of the former PSEA (with the exception of subsections 16(4) and 17(4), which dealt with preferences for veterans and Canadian citizens in external appointment processes (previously known as "open competitions")). The Order and Regulations create special rules for the hiring of students (as defined above) as well as rules for such students' eligibility to participate in internal appointment processes. The Order and Regulations continued to apply to the current PSEA during 2009-2010, however they have been updated after the end of the fiscal year.
- (b) The figures under Post-Secondary Recruitment Program (PSR) include appointments of applicants from the current and previous years' campaigns, as not all appointments are completed within the same fiscal year. The figures also include appointments under the Accelerated Economist Training Program. These figures include appointments of applicants from the Public Service Commission's PSR and exclude appointments of post-secondary graduates made directly by organizations.
- (c) The total 36 565 plus 19 134 casuals equals the overall hiring activity to the public service of 55 699 persons as indicated in Table 36 in Appendix 2.

*** Legend**

FSWEP Federal Student Work Experience Program
CO-OP Co-operative Education/Internship Program
RPL Recruitment of Policy Leaders Program

RAP Research Affiliate Program
PSR Post-Secondary Recruitment Program

Table 44: Staffing activities by type and organization*April 1, 2009 to March 31, 2010*

Organization	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Agriculture and Agri-Food Canada	684	32.1	591	27.7	542	25.4	314	14.7	2 131	100.0
Assisted Human Reproduction Canada	0	0.0	2	18.2	9	81.8	0	0.0	11	100.0
Atlantic Canada Opportunities Agency	37	14.9	74	29.7	64	25.7	74	29.7	249	100.0
Canada Border Services Agency	720	16.6	1 162	26.7	1 313	30.2	1 150	26.5	4 345	100.0
Canada Industrial Relations Board	7	16.3	23	53.5	9	20.9	4	9.3	43	100.0
Canada School of Public Service	162	32.3	124	24.7	196	39.0	20	4.0	502	100.0
Canadian Environmental Assessment Agency	18	22.0	30	36.6	20	24.4	14	17.1	82	100.0
Canadian Forces Grievance Board	2	28.6	3	42.9	2	28.6	0	0.0	7	100.0
Canadian Grain Commission	112	46.1	73	30.0	43	17.7	15	6.2	243	100.0
Canadian Heritage	182	16.7	281	25.7	363	33.2	266	24.4	1 092	100.0
Canadian Human Rights Commission	12	16.0	20	26.7	29	38.7	14	18.7	75	100.0
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	3	15.0	4	20.0	12	60.0	1	5.0	20	100.0
Canadian International Development Agency	163	16.8	251	25.8	380	39.1	179	18.4	973	100.0
Canadian International Trade Tribunal	7	21.2	18	54.5	5	15.2	3	9.1	33	100.0
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	40	23.0	73	42.0	34	19.5	27	15.5	174	100.0
Canadian Space Agency	58	25.6	69	30.4	53	23.3	47	20.7	227	100.0
Canadian Transportation Agency	34	33.0	32	31.1	29	28.2	8	7.8	103	100.0
Citizenship and Immigration Canada	416	18.4	596	26.3	877	38.8	373	16.5	2 262	100.0
Commission for Public Complaints Against the Royal Canadian Mounted Police	12	41.4	5	17.2	8	27.6	4	13.8	29	100.0
Copyright Board Canada	3	60.0	1	20.0	0	0.0	1	20.0	5	100.0

Table 44: Staffing activities by type and organization (cont'd)*April 1, 2009 to March 31, 2010*

Organization	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Correctional Investigator Canada (The)	3	15.0	11	55.0	6	30.0	0	0.0	20	100.0
Correctional Service Canada	1 968	28.0	1 712	24.3	2 143	30.5	1 210	17.2	7 033	100.0
Courts Administration Service	106	37.9	68	24.3	71	25.4	35	12.5	280	100.0
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	43	22.2	66	34.0	61	31.4	24	12.4	194	100.0
Environment Canada	723	23.1	919	29.4	929	29.7	553	17.7	3 124	100.0
Farm Products Council of Canada	1	16.7	4	66.7	0	0.0	1	16.7	6	100.0
Finance Canada (Department of)*	95	15.4	240	39.0	212	34.5	68	11.1	615	100.0
Financial Consumer Agency of Canada	15	44.1	6	17.6	12	35.3	1	2.9	34	100.0
Fisheries and Oceans Canada	1 398	27.6	1 374	27.1	1 325	26.2	964	19.0	5 061	100.0
Foreign Affairs and International Trade Canada	601	15.1	1 471	37.0	1 150	28.9	753	18.9	3 975	100.0
Hazardous Materials Information Review Commission Canada	4	22.2	7	38.9	5	27.8	2	11.1	18	100.0
Health Canada	1 111	24.3	1 161	25.4	1 570	34.4	722	15.8	4 564	100.0
Human Resources and Skills Development Canada	3 523	26.7	3 202	24.2	3 837	29.0	2 656	20.1	13 218	100.0
Human Rights Tribunal of Canada	3	37.5	4	50.0	0	0.0	1	12.5	8	100.0
Immigration and Refugee Board of Canada	41	14.6	44	15.7	115	40.9	81	28.8	281	100.0
Indian and Northern Affairs Canada	631	23.5	698	26.0	853	31.8	502	18.7	2 684	100.0
Indian Residential Schools Truth and Reconciliation Commission Secretariat	8	88.9	1	11.1	0	0.0	0	0.0	9	100.0
Industry Canada	608	25.0	778	32.0	706	29.0	340	14.0	2 432	100.0
Infrastructure Canada	34	12.9	104	39.5	107	40.7	18	6.8	263	100.0

Table 44: Staffing activities by type and organization (cont'd)*April 1, 2009 to March 31, 2010*

Organization	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
International Joint Commission	1	16.7	3	50.0	1	16.7	1	16.7	6	100.0
Justice Canada (Department of)	480	22.0	569	26.0	848	38.8	289	13.2	2 186	100.0
Library and Archives Canada	81	18.1	129	28.9	109	24.4	128	28.6	447	100.0
Military Police Complaints Commission of Canada	3	60.0	1	20.0	1	20.0	0	0.0	5	100.0
NAFTA Secretariat - Canadian Section	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
National Defence (Public Service Employees)	2 925	31.9	2 690	29.4	2 581	28.2	959	10.5	9 155	100.0
National Energy Board	54	26.6	72	35.5	52	25.6	25	12.3	203	100.0
National Parole Board	34	13.7	82	33.1	100	40.3	32	12.9	248	100.0
Natural Resources Canada	444	26.9	566	34.3	416	25.2	226	13.7	1 652	100.0
Office of the Chief Electoral Officer	112	38.5	61	21.0	91	31.3	27	9.3	291	100.0
Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs	2	5.3	22	57.9	11	28.9	3	7.9	38	100.0
Office of the Commissioner of Official Languages	10	11.0	26	28.6	36	39.6	19	20.9	91	100.0
Office of the Governor General's Secretary	18	28.1	20	31.3	15	23.4	11	17.2	64	100.0
Office of the Registrar of Lobbyists	1	25.0	2	50.0	0	0.0	1	25.0	4	100.0
Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada	84	45.4	49	26.5	44	23.8	8	4.3	185	100.0
Offices of the Information and Privacy Commissioners of Canada	30	19.7	50	32.9	48	31.6	24	15.8	152	100.0

Table 44: Staffing activities by type and organization (cont'd)*April 1, 2009 to March 31, 2010*

Organization	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Patented Medicine Prices Review Board Canada	10	35.7	9	32.1	5	17.9	4	14.3	28	100.0
Privy Council Office	94	20.5	141	30.8	164	35.8	59	12.9	458	100.0
Public Health Agency of Canada	378	29.1	332	25.5	358	27.5	232	17.8	1 300	100.0
Public Prosecution Service of Canada	75	19.8	143	37.8	131	34.7	29	7.7	378	100.0
Public Safety Canada	124	19.2	184	28.5	249	38.5	89	13.8	646	100.0
Public Sector Integrity Canada	0	0.0	3	37.5	5	62.5	0	0.0	8	100.0
Public Servants Disclosure Protection Tribunal Canada	0	0.0	1	25.0	3	75.0	0	0.0	4	100.0
Public Service Commission of Canada	91	18.5	138	28.0	208	42.3	55	11.2	492	100.0
Public Service Labour Relations Board	11	25.6	14	32.6	10	23.3	8	18.6	43	100.0
Public Works and Government Services Canada	1 237	19.6	1 994	31.6	1 883	29.9	1 190	18.9	6 304	100.0
RCMP External Review Committee	1	25.0	1	25.0	2	50.0	0	0.0	4	100.0
Registrar of the Supreme Court of Canada	37	45.7	17	21.0	17	21.0	10	12.3	81	100.0
Registry of the Competition Tribunal	1	50.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	2	100.0
Registry of the Specific Claims Tribunal	2	40.0	1	20.0	2	40.0	0	0.0	5	100.0
Royal Canadian Mounted Police (Public Service Employees)	657	23.4	811	28.8	1 015	36.1	329	11.7	2 812	100.0
Statistics Canada	266	15.2	732	41.7	570	32.5	186	10.6	1 754	100.0
Status of Women Canada	9	26.5	9	26.5	9	26.5	7	20.6	34	100.0
Transport Canada	459	25.4	510	28.2	495	27.3	346	19.1	1 810	100.0
Transportation Appeal Tribunal of Canada	0	0.0	2	40.0	0	0.0	3	60.0	5	100.0

Table 44: Staffing activities by type and organization (cont'd)*April 1, 2009 to March 31, 2010*

Organization	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Transportation Safety Board of Canada	11	19.3	18	31.6	17	29.8	11	19.3	57	100.0
Treasury Board of Canada Secretariat*	199	16.4	494	40.6	389	32.0	135	11.1	1 217	100.0
Veterans Affairs Canada	310	23.8	307	23.6	535	41.1	151	11.6	1 303	100.0
Western Economic Diversification Canada	67	29.3	60	26.2	55	24.0	47	20.5	229	100.0
Total	21 906	24.3	25 565	28.4	27 567	30.6	15 089	16.7	90 127	100.0

(a) Lateral and downward movements include deployments. As the appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.

Note: The difference between the number of organizations in this table (78) and the number of organizations who have signed an Appointment Delegation and Accountability Instrument (84) is related to organizations that do not show as separate entities in the Public Works and Government Services Canada (PWGSC) pay system, which means for these organizations the Public Service Commission cannot show population and/or hiring and staffing activities.

*All employees of the Canada Public Service Agency and approximately 300 employees from Finance Canada have been re-assigned under the Treasury Board of Canada Secretariat in the PWGSC pay system.

Table 45: *Public Service Employment Act* population changes by organization

March 2009 to March 2010

Organization	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2009	March 2010	Difference	% change over last year
	No.	No.		
Agriculture and Agri-Food Canada	6 795	6 935	140	2.1
Assisted Human Reproduction Canada	5	13	8	160.0
Atlantic Canada Opportunities Agency	760	764	4	0.5
Canada Border Services Agency	14 660	14 396	- 264	-1.8
Canada Industrial Relations Board	90	94	4	4.4
Canada Public Service Agency*	571	0	- 571	
Canada School of Public Service	957	1 015	58	6.1
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal	7	7	0	0.0
Canadian Environmental Assessment Agency	134	132	- 2	-1.5
Canadian Forces Grievance Board	39	35	- 4	-10.3
Canadian Grain Commission	651	689	38	5.8
Canadian Heritage	2 398	2 334	- 64	-2.7
Canadian Human Rights Commission	182	197	15	8.2
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	20	24	4	20.0
Canadian International Development Agency	1 929	1 951	22	1.1
Canadian International Trade Tribunal	79	76	- 3	-3.8
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	434	423	- 11	-2.5
Canadian Space Agency	663	709	46	6.9
Canadian Transportation Agency	230	250	20	8.7
Citizenship and Immigration Canada	4 164	4 731	567	13.6
Commission for Public Complaints Against the Royal Canadian Mounted Police	53	60	7	13.2
Copyright Board Canada	11	13	2	18.2
Correctional Investigator Canada (The)	26	28	2	7.7
Correctional Service Canada	16 871	17 709	838	5.0
Courts Administration Service	617	629	12	1.9

Table 45: *Public Service Employment Act* population changes by organization (cont'd)

March 2009 to March 2010

Organization	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2009	March 2010	Difference	% change over last year
	No.	No.		
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	414	452	38	9.2
Environment Canada	6 995	7 576	581	8.3
Farm Products Council of Canada	16	15	- 1	-6.3
Finance Canada (Department of)*	1 099	800	- 299	-27.2
Financial Consumer Agency of Canada	50	54	4	8.0
Fisheries and Oceans Canada	10 876	11 156	280	2.6
Foreign Affairs and International Trade Canada	7 549	7 692	143	1.9
Hazardous Materials Information Review Commission Canada	34	37	3	8.8
Health Canada	10 392	10 564	172	1.7
Human Resources and Skills Development Canada	24 206	26 002	1 796	7.4
Human Rights Tribunal of Canada	18	18	0	0.0
Immigration and Refugee Board of Canada	891	846	- 45	-5.1
Indian and Northern Affairs Canada	5 086	5 442	356	7.0
Indian Residential Schools Truth and Reconciliation Commission Secretariat	0	17	17	—
Industry Canada	5 544	5 763	219	4.0
Infrastructure Canada	227	331	104	45.8
International Joint Commission	30	27	- 3	-10.0
Justice Canada (Department of)	4 635	4 989	354	7.6
Library and Archives Canada	1 199	1 147	- 52	-4.3
Military Police Complaints Commission of Canada	15	14	- 1	-6.7
NAFTA Secretariat – Canadian Section	12	7	- 5	-41.7
National Defence (Public Service Employees)	27 130	27 282	152	0.6
National Energy Board	340	350	10	2.9
National Parole Board	362	367	5	1.4
Natural Resources Canada	4 765	4 949	184	3.9
Office of the Chief Electoral Officer	490	546	56	11.4

Table 45: *Public Service Employment Act* population changes by organization (cont'd)

March 2009 to March 2010

Organization	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2009	March 2010	Difference	% change over last year
	No.	No.		
Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs	67	71	4	6.0
Office of the Commissioner of Official Languages	156	173	17	10.9
Office of the Governor General's Secretary	159	159	0	0.0
Office of the Registrar of Lobbyists	25	25	0	0.0
Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada	493	541	48	9.7
Offices of the Information and Privacy Commissioners of Canada	200	248	48	24.0
Patented Medicine Prices Review Board Canada	51	59	8	15.7
Privy Council Office	843	875	32	3.8
Public Health Agency of Canada	2 527	2 798	271	10.7
Public Prosecution Service of Canada	783	854	71	9.1
Public Safety Canada	1 037	1 115	78	7.5
Public Sector Integrity Canada	18	22	4	22.2
Public Servants Disclosure Protection Tribunal Canada	2	6	4	200.0
Public Service Commission of Canada	1 022	1 044	22	2.2
Public Service Labour Relations Board	75	81	6	8.0
Public Works and Government Services Canada	13 203	13 736	533	4.0
RCMP External Review Committee	5	6	1	20.0
Registrar of the Supreme Court of Canada	206	218	12	5.8
Registry of the Competition Tribunal	12	12	0	0.0
Registry of the Specific Claims Tribunal	0	6	6	—
Royal Canadian Mounted Police (Public Service Employees)	6 091	6 249	158	2.6
Statistics Canada	5 781	5 557	- 224	-3.9
Status of Women Canada	86	92	6	7.0
Transport Canada	5 393	5 523	130	2.4

Table 45: *Public Service Employment Act* population changes by organization (cont'd)

March 2009 to March 2010

Organization	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2009	March 2010	Difference	% change over last year
	No.	No.		
Transportation Appeal Tribunal of Canada	7	7	0	0.0
Transportation Safety Board of Canada	220	213	- 7	-3.2
Treasury Board of Canada Secretariat*	1 220	2 093	873	71.6
Veterans Affairs Canada	4 112	4 096	- 16	-0.4
Western Economic Diversification Canada	432	509	77	17.8
Total	208 947	216 045	7 098	3.4

Note: The difference between the number of organizations in this table (79) and the number of organizations who have signed an Appointment Delegation and Accountability Instrument (84) is related to organizations that do not show as separate entities in the Public Works and Government Services Canada (PWGSC) pay system, which means for these organizations the Public Service Commission cannot show population and/or hiring and staffing activities.

The population counts are taken from the incumbent file. The incumbent file comes from the Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO) in the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) which is an extract from the PWGSC pay system and may vary from counts maintained in organizational human resource systems.

* All employees of the Canada Public Service Agency and approximately 300 employees from Finance Canada have been re-assigned under TBS in the PWGSC pay system.

Table 46: Priority administration (public service total)

Number of priority entitlements registered and number of placements and other removals, by priority type

April 1, 2009 to March 31, 2010

Priority type	Carry-over (a)	New cases	Total (carry-over + new cases)	Appointed	Resigned and/or retired	Expired	Other removal (b)	Total outflows	Active at end of period
Leave of absence (sec. 41)	339	308	647	139	28	53	30	250	397
Layoff (sec. 41)	13	13	26	1	0	13	0	14	12
Total – Statutory priorities	352	321	673	140	28	66	30	264	409
Surplus (sec. 5)	95	422	517	144	23	0	30	197	320
Disabled employee (sec. 7)	66	50	116	14	5	15	11	45	71
Medically released CF/RCMP (sec. 8)	242	301	543	215		65	0	280	263
Relocation of spouse (sec. 9)	380	438	818	194	12	35	172	413	405
Reinstatement to higher level (sec. 10)	77	103	180	33	1	68		102	78
Governor General's exempt staff (sec. 6)		0		0	0		0		0
Total – Regulatory priorities	860	1 314	2 174	600	41	183	213	1 037	1 137
Grand total	1 212	1 635	2 847	740	69	249	243	1 301	1 546

(a) The number of carry-over from March 31, 2009 differs from the number of active cases at March 31, 2009 published in last year's Annual Report due to priority registrations received late in March 2009 and activated after the start of the new fiscal year. The validation of data to the Priority Information Management System may also be a factor.

(b) Priority type changes are included in "Other Removal."

Notes: See "Priority data" under the heading "Definitions and Notes."

Table 47: Number and distribution of applicants to the
Post-secondary Recruitment campaign (fall 2009)
by home province or territory

April 1, 2009 to March 31, 2010

Geographic area of residence	Number	Percent (%)
British Columbia	3 139	8.1
Alberta	1 550	4.0
Saskatchewan	422	1.1
Manitoba	821	2.1
Ontario	19 664	50.4
Quebec	10 988	28.2
New Brunswick	691	1.8
Nova Scotia	843	2.2
Prince Edward Island	247	0.6
Newfoundland and Labrador	395	1.0
Yukon	13	0.0
Northwest Territories	16	0.0
Nunavut	4	0.0
Outside Canada	188	0.5
Total	38 981	100.0

Source: Public Service Resourcing System as of March 31, 2010

Table 48: Geographic and educational profile of Federal Student Work Experience Program applicants

April 1, 2009 to March 31, 2010

Geographic area	2009-2010			
	Applicants	Highest level of education		
		Secondary	College	University
British Columbia	4 260	277	583	3 400
Alberta	2 698	252	621	1 825
Saskatchewan	1 094	77	90	927
Manitoba	2 272	186	202	1 884
Ontario (except NCR)	15 200	1 024	2 109	12 067
National Capital Region (NCR)	18 506	1 006	3 183	14 317
Quebec (except NCR)	10 215	542	2 474	7 199
New Brunswick	2 201	248	178	1 775
Nova Scotia	2 038	217	238	1 583
Prince Edward Island	1 032	149	94	789
Newfoundland and Labrador	783	58	72	653
Yukon	37	4	7	26
Northwest Territories	90	13	27	50
Nunavut	9	4	1	4
Outside Canada	52	2	2	48
Total	60 487	4 059	9 881	46 547

Source: Public Service Resourcing System as of March 31, 2010

Table 49: Percent distribution of applicants to external advertisements and Canadian population

April 1, 2009 to March 31, 2010

Geographic area of residence	2009-2010	
	Applicant geographic area residence (%)	Population of Canada (%)
British Columbia	9.3	13.0
Alberta	6.6	10.4
Saskatchewan	1.9	3.1
Manitoba	3.4	3.6
Ontario	45.0	38.5
Quebec	24.5	23.9
New Brunswick	3.0	2.3
Nova Scotia	3.5	2.9
Prince Edward Island	0.8	0.4
Newfoundland and Labrador	1.5	1.6
Yukon	0.1	0.1
Northwest Territories	0.2	0.1
Nunavut	0.1	0.1
Total	100.0	100.0

Source: Public Service Resourcing System as of March 31, 2010, and Statistics Canada 2006 Census

Table 50: Applications and appointments for nationally advertised jobs by geographic area – Officer-level

2009-2010	Advertisements ¹	Applications ²		Appointments to the public service ³	
Geographic area	No.	No.	% from other geographic areas	No.	% from other geographic areas
British Columbia	517	63 656	64.3	570	8.5
Alberta	441	40 438	76.7	329	21.8
Saskatchewan	297	19 141	85.5	111	20.7
Manitoba	332	17 917	73.0	230	9.1
Ontario (except NCR)	731	116 003	38.1	856	9.1
National Capital Region (NCR)	1 019	264 108	42.0	4 296	25.8
Quebec (except NCR)	636	70 945	37.0	706	4.2
New Brunswick	232	21 198	70.4	203	9.3
Nova Scotia	254	22 292	74.0	252	21.4
Prince Edward Island	32	2 490	75.7	28	25.0
Newfoundland and Labrador	161	15 685	66.9	67	19.4
Yukon	27	2 919	95.6	17	52.9
Northwest Territories	107	7 279	94.6	55	41.8
Nunavut	55	3 815	95.1	18	33.3
Outside Canada	2	91	98.9	2	100.0
Total	4 843	667 977	50.8	7 740	19.5

Source: Public Service Commission (PSC) hiring and staffing activities files and the Public Service Resourcing System (PSRS)

¹ Advertisements with more than one work location are counted as multiple advertisements (one for each work location) which may impact geographic distribution. Excludes advertisements containing more than one group/level.

² An application is counted multiple times when it is received for an advertisement containing multiple work locations.

³ This information is derived by matching the home address of the applicants (from the PSRS) to the job geographic area of those applicants who were appointed to the public service in 2009-2010 (from the PSC hiring and staffing activities files). Due to timing and data quality issues, the PSC was only able to match approximately 70% of the appointments with the PSRS. Excludes specified terms of less than six months, the Executive Group and separate agencies.

Table 51: Applications and appointments for nationally advertised jobs by geographic area – Non-officer-level

2009-2010	Advertisements ¹	Applications ²		Appointments to the public service ³	
Geographic area	No.	No.	% from other geographic areas	No.	% from other geographic areas
British Columbia	154	28 774	32.2	618	2.3
Alberta	97	15 915	65.6	390	12.3
Saskatchewan	52	6 292	69.4	128	3.9
Manitoba	47	8 205	42.4	174	2.3
Ontario (except NCR)	135	37 365	18.3	763	2.6
National Capital Region (NCR)	145	100 194	34.3	1 358	14.3
Quebec (except NCR)	138	31 218	14.1	620	1.3
New Brunswick	40	6 022	47.1	159	3.1
Nova Scotia	44	6 249	53.9	195	12.8
Prince Edward Island	10	1 672	44.7	14	7.1
Newfoundland and Labrador	26	4 850	23.9	30	3.3
Yukon	3	125	72.8	6	16.7
Northwest Territories	18	856	86.0	15	0.0
Nunavut	4	183	85.2	4	0.0
Outside Canada	0	0	0.0	1	100.0
Total	913	247 920	33.2	4 475	7.3

Source: Public Service Commission (PSC) hiring and staffing activities files and the Public Service Resourcing System (PSRS)

¹ Advertisements with more than one work location are counted as multiple advertisements (one for each work location) which may impact geographic distribution. Excludes advertisements containing more than one group/level.

² An application is counted multiple times when it is received for an advertisement containing multiple work locations.

³ This information is derived by matching the home address of the applicants (from the PSRS) to the job geographic area of those applicants who were appointed to the public service in 2009-2010 (from the PSC hiring and staffing activities files). Due to timing and data quality issues, the PSC was only able to match approximately 70% of the appointments with the PSRS. Excludes specified terms of less than six months, the Executive Group and separate agencies.

Appendix 3

Specific restrictions and conditions applied to organizations following results of Public Service Commission oversight activities (in effect as of March 31, 2010)*

Canadian Space Agency

The PSC retains all authorities for EX resourcing processes; the PSC carries out all transactions (effective December 31, 2005).

Appointment and appointment-related authorities cannot be sub-delegated to employees whose level is lower than that indicated (EX group only), with the exception of the authority to administer oaths and solemn affirmations, which may be sub-delegated to any level (effective December 31, 2005).

Health Canada

The organization will submit semi-annual reports to the PSC (one through the Departmental Staffing Accountability Report) on the implementation of the PSC audit report recommendations and on its staffing activities (effective August 21, 2009).

The organization will submit an action plan that outlines how it intends to respond to the PSC audit recommendations (effective August 21, 2009).

Infrastructure Canada

The organization will submit semi-annual reports to the PSC (one through the Departmental Staffing Accountability Report) on the implementation of the PSC audit report recommendations and on its staffing activities (effective June 22, 2009).

The organization will submit all documentation and minutes of its HR Committee related to staffing (effective June 22, 2009).

Royal Canadian Mounted Police

A special advisor is assigned from the PSC to work with the organization to provide advice and support to the Commissioner regarding the implementation of the recommendations of the PSC audit report (effective April 1, 2008).

On a transactional basis, a sub-delegated human resources (HR) person can authorize an appointment only when he/she is at a level equal or superior to that of the hiring manager (effective July 1, 2009).

On a transactional basis, any sub-delegated HR person can authorize an acting appointment of less than four months (except EX group) for encumbered positions only (effective February 2, 2009).

The organization will submit semi-annual reports to the PSC (one through the Departmental Staffing Accountability Report) on the implementation of the PSC audit report recommendations and on its staffing activities (effective April 1, 2008).

*Conditions for appointments, advertised or non-advertised, from inside or outside the public service.

Appendix 4

Audit and Studies Plan – 2011 and 2012

The Public Service Commission (PSC), on behalf of Parliament, oversees the integrity of the staffing system and the political impartiality of the public service. As part of fulfilling its accountability to Parliament, the PSC conducts independent audits and studies to examine the staffing activities of departments and agencies and to analyze government-wide issues.

This Audit and Studies Plan is designed to support the PSC's goal to audit departments and agencies on a cyclical basis of about five to seven years. More specifically, this plan identifies the engagements planned for 2011 and 2012. This plan is subject to modification as the PSC updates its risk assessments and monitoring activities.

Summary of audits and studies underway or planned for release in 2011 and 2012

Underway or planned 2011	
Title	Description
Environment Canada	Entity audit
Financial Consumer Agency of Canada	Entity audit
Foreign Affairs and International Trade Canada	Entity audit
Human Rights Tribunal of Canada	Entity audit
National Energy Board	Entity audit
Natural Resources Canada	Entity audit
Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada	Entity audit
Transportation Appeal Tribunal of Canada	Entity audit
Transport Canada	Entity audit
Follow-up Audit of Executive Appointments	Government-wide audit
Approaches to Measuring Time to Staff	Study
Quality of Departmental Staffing Data	Study
Updates on Previously Published Statistical Studies	Study

Planned 2012

Title	Description
Canada Border Services Agency	Entity follow-up audit
Health Canada	Entity follow-up audit
Infrastructure Canada	Entity follow-up audit
Royal Canadian Mounted Police	Entity follow-up audit
Assisted Human Reproduction Canada	Entity audit
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	Entity audit
Correctional Service Canada	Entity audit
Department of Justice Canada	Entity audit
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	Entity audit
Industry Canada	Entity audit
International Joint Commission	Entity audit
Office of the Commissioner of Official Languages	Entity audit
Office of the Secretary to the Governor General	Entity audit
Passport Canada	Entity audit
Public Prosecution Service of Canada	Entity audit
Public Works and Government Services Canada	Entity audit
Transportation Safety Board of Canada	Entity audit
Mid-level External Recruitment	Study
Study on Assessment Tools	Study
Use of Merit Criteria	Study

Appendix 5

Review of Public Service Commission Oversight – Action Plan

This chart summarizes the progress made in 2009-2010 on implementing the recommendations of the Independent Review Committee that was established in the fall of 2008 to assess the appropriateness of the approach and level of effort of the Public Service Commission (PSC)'s oversight activities.

Stakeholder communications

Committee recommendations	Progress to date
<p>1. To streamline its reporting to Parliament, the PSC should consider providing Parliament with a consolidated report summarizing the results of departmental audit activities while continuing to provide departments with the results of their individual audits. To ensure transparency of reporting, departmental audit reports need to continue to be easily accessible to the public by being placed on the PSC Web site.</p>	<p>For 2010-2011, the PSC will table its audit reports in a consolidated report format. All audit reports, once approved, will be posted on the PSC Web site and, as such, will be accessible to the public.</p>
<p>2. To improve collaboration between the PSC and departments and central agencies, which is essential to effective oversight, the PSC needs to create a regular forum for dialogue on staffing and oversight with the deputy heads of departments and central agencies.</p>	<p>The PSC met regularly with officials from the Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO) to share and work collaboratively to better support deputy heads and their organizations. As well, the PSC Appointment Policy review team has been consulting with OCHRO over the past eight months.</p> <p>The PSC provided the report of the Independent Review Committee to the Clerk's Deputy Minister Committee on Public Service Renewal and has presented updates to the Committee on its contributions to recruitment and on its work on non-partisanship and political activities.</p> <p>The PSC has developed a Communications and Outreach Strategy which includes sharing its annual audit plan with the Office of the Comptroller General (OCG) and organizations and posting it online each year.</p>
<p>3. To improve communication between the PSC and public service bargaining agents, the PSC needs to regularize its meetings with leaders of bargaining agents.</p>	<p>The PSC developed an approach for revitalizing the Public Service Commission Advisory Council (PSCAC) in early 2009-2010. In February 2010, following the nomination of a bargaining agent co-chair, the PSC met with representatives of the National Joint Council to discuss the proposed path forward for revitalizing PSCAC, including how to engage PSCAC members in the assessment of the PSEA currently being undertaken by the PSC. It was also agreed that a full meeting of PSCAC would be held in April 2010.</p>

4. To address changes in leadership and renewal of the public service, the PSC needs to continue to communicate its oversight framework and ensure ongoing orientation and training for deputy heads, line managers and HR specialists. Bargaining agents should be invited to participate in orientation and training sessions, where appropriate.	<p>The PSC has organized a working group of PSC representatives to design and develop the information session for delivery in 2010-2011.</p> <p>A new Executive Resourcing information session has been developed and will be delivered in early 2010-2011. It focuses on providing orientation and training to senior managers and human resources advisors regarding expectations in executive appointment processes.</p>
---	---

Collaboration with the Office of the Comptroller General and the Office of the Auditor General

Committee recommendations	Progress to date
<p>5. To minimize overlap and duplication of oversight activities within organizations related to PSC staffing audits and internal audits, the PSC and the Office of the Comptroller General (OCG) need to develop a memorandum of understanding to address how they can better streamline their activities in the areas of:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planned staffing audits, while still respecting their individual responsibilities; • Capacity building of audit committees — training and education on the requirements of the PSEA and PSC oversight responsibilities; and • Capacity building of the internal audit community — development of a methodology for the conduct of staffing audits and training and education on the application of the methodology. 	<p>The PSC Communications and Outreach Strategy includes key activities to share the PSC's methodology with the internal audit community and audit committees.</p> <p>In November 2009, the PSC met with the OCG to discuss mandates and work, as well as outreach with the internal audit community. At the OCG's invitation, the PSC participated in and made a presentation on its activities at the meeting of the Departmental Audit and Agency Committees in December 2009.</p> <p>The PSC has committed to share its audit methodology online with the internal audit community through the Government of Canada's internal website GCPEDIA. The content has been developed in draft format and meetings with Communications have taken place. It is expected that the material will be shared with the internal audit community in June 2010.</p>
<p>6. To minimize overlap and duplication of oversight activities within organizations related to PSC staffing and Office of the Auditor General (OAG) human resources (HR) audits, the PSC should work with the OAG to foster a collaborative working relationship and a formal means of exchanging plans.</p>	<p>The PSC continues to share its audit plans with the Office of the Auditor General (OAG) and meets with the OAG on a bi-annual basis to address issues related to potential duplication of work.</p> <p>The PSC continues to meet with departments, including departmental audit committees, on an ad hoc basis, to outline work and expectations.</p>

Policy and Staffing Management Accountability Framework Review

Committee recommendations	Progress to date
<p>7. To clarify its expectations of departments and agencies, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complete its planned policy review of appointment and appointment-related authorities; • Continue to refine its Staffing Management and Accountability Framework (SMAF); and • Ensure appropriate stakeholder consultation and communication while making these changes to its policies and SMAF. 	<p>The PSC held numerous consultative meetings with internal and external stakeholders. As a result, guides for each policy have been streamlined and reduced from 52 documents to eight, or one guide per policy, thereby decreasing the “web of rules”. An Implementation Plan and a Communications and Outreach Plan are being prepared.</p> <p>Five new or revised policy support tools were released in August 2009 as part of the Policy Review initiative.</p> <p>Following consultations, the <i>Advertising Policy</i> and the <i>Selection and Appointment Policy</i> were updated.</p> <p>An in-depth review of all appointment policies is underway based on feedback from stakeholders and findings from the review of existing documents and Public Service Staffing Tribunal decisions.</p> <p>The PSC is maintaining ongoing stakeholder consultation as it continues to refine its SMAF. Refinements were implemented during the 2009-2010 reporting cycle to clarify the PSC’s expectations. As a result, indicators are clearer and more aligned with central sources of information. Overlap was removed and the number of indicators reduced from 37 to 29. Organizations have indicated that the changes demonstrate that their views have been heard and have confirmed that the reporting burden has been reduced. Consultations are underway to make additional refinements to the indicators during 2010-2011.</p> <p>Following the consultations, the PSC implemented a new approach for micro organizations of less than 100 employees to minimize the reporting burden. The PSC applied a tailored template and assessment tool to these organizations.</p> <p>To support its ongoing communications with stakeholders, the PSC has updated the PSC Corporate Information Kit and will be launching an Internet site for its assessment of the <i>Public Service Employment Act</i>. In addition, the PSC has developed an internal Corporate Outreach / Consultation Calendar tool to support internal coordination of speaking engagements and outreach activities.</p>

<p>8. To clarify its expectations of organizations for the use of non-advertised appointment processes, the PSC needs to clarify and communicate its policy expectations regarding the choice of appointment process, with appropriate stakeholder consultation.</p>	<p>The PSC continues to clarify its position on the use of non-advertised appointment processes, to emphasize that advertised processes, in most situations, better reflect the core and guiding values of the PSEA. To better understand organizations' reasons for using non-advertised processes and the frequency of their use, the PSC amended its Priority Information Management System (PIMS) in November 2009 to enable organizations to provide these details. The PIMS allows organizations to select from a list of appropriate reasons for non-advertised processes or specify alternative reasons. The PSC is receiving ongoing feedback from organizations as they work with the amended system. Additionally, the PSC has consulted on its position on the use of non-advertised appointment processes, and clarification on the position and the appropriate use of non-advertised processes will be communicated to organizations. Refinements are expected to continue during 2010-2011.</p>
--	---

Monitoring and the Departmental Staffing Accountability Report Process

Committee recommendations	Progress to date
<p>9. To improve the ongoing effectiveness of its monitoring process, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensure appropriate stakeholder consultation and communication of the Departmental Staffing Accountability Report (DSAR) assessment process; and • Refine the DSAR assessment process. 	<p>The PSC identified lessons learned from the DSAR process for 2008-2009, and held ongoing consultations with stakeholders to continue refining the SMAF. It has received input from all sizes of organizations through PSC organized round table discussions with a cross-section of organizations, and consultation with the human resources community.</p> <p>The 2009-2010 DSAR assessment process included a streamlined SMAF and DSAR reporting templates, and refined assessment guidelines and analysts' tools. A new approach and template were implemented for micro organizations to reduce the reporting burden.</p>
<p>10. To improve the overall effectiveness of its data monitoring activities, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implement a formal data strategy and upgrade its information technology (IT) infrastructure; and • Continue working with departments and central agencies to contribute to a streamlined government-wide approach to data collection and IT system support. 	<p>The PSC has developed a vision and a common set of priorities to implement a business intelligence and data management environment, which will facilitate the sharing of more timely staffing information to the PSC and organizations. The PSC has also met regularly with OCHRO to provide input to the People Management Scorecard prepared by the Treasury Board Secretariat, which identifies key performance indicators/lines of evidence and their supporting measures/sources.</p>

<p>11. To contribute to the overall effectiveness of its monitoring of the choice of appointment process, the PSC needs to review its approach to collecting non-advertised data to determine whether changes can be made to improve its completeness and accuracy.</p>	<p>The PSC amended its PIMS to serve as a means of collecting additional data from organizations on their use of non-advertised processes. The system amendments were implemented in November 2009 and will be updated in 2010-2011 following ongoing consultation with internal and external stakeholders.</p>
<p>12. To ensure the long-term sustainability of its monitoring activities, the PSC needs to continue with its plans to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Increase its level of resources for its monitoring activities; and • Invest in succession planning and capacity building in this area. 	<p>The PSC re-aligned its data analysis and survey operations into one single entity in 2009-2010 in order to better leverage technology, practices and people.</p> <p>The PSC also restructured its monitoring activities entity to address long-term sustainability.</p>

Audit

Committee recommendations	Progress to date
<p>13. To ensure an efficient audit process and the long-term sustainability of its audit operations, the PSC needs to continue with its plans to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invest in the team building and leadership of its auditors; and • Establish and implement a learning strategy to ensure the adherence to methodology and the efficiency of audits (e.g. training and coaching). 	<p>The PSC has completed a significant amount of work in this area. A learning and development strategy has been implemented and courses and workshops are being delivered to strengthen audit skills.</p> <p>As well, implementation of a Professional Development Program in 2009 strengthens succession planning and ensures that the PSC has the right skills to complete the work.</p>
<p>14. To ensure the efficiency of its audit process, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tailor its audit methodology to better reflect the specific context of staffing audits with clear linkages to the SMAF and PSC appointment framework, and to better focus audit efforts on matters of risk and significance; and • Provide appropriate supporting audit tools and technology (e.g. sampling tools and electronic working papers). 	<p>In 2009-2010, the PSC fully revised and streamlined its audit methodology and has been implementing it since December 2009. Criteria for audits are based on the ADAI, the Staffing Management Accountability Framework (SMAF) and the PSC Appointment Framework.</p> <p>In addition, to strengthen audit methodology, tools, sampling software and templates have been developed to support the implementation of the revised methodology.</p>

<p>15. To ensure the ongoing reasonableness of its planned level of effort for audits, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continue to update and revise its resourcing planning model, taking into account recent experience and best practices in the profession; • Implement its recently revised target budget hours; and • Implement more rigorous project management techniques to ensure early detection of potential cost overruns and timely corrective action. 	<p>To strengthen these areas, project management skills are being developed through courses and workshops. A resource planning model has been completed and tools are being developed to support audit teams in meeting target audit hours for both entity and government-wide audits and to recognize differences between small and large organizations.</p>
<p>16. To ensure the ongoing reasonableness of its planned level of effort for audits, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formally obtain feedback from organizations through a structured survey process; and • Undergo a periodic external quality assurance review every one to two years. 	<p>The PSC has developed a structured questionnaire and is preparing to pilot the questionnaire in several departments in 2010-2011.</p> <p>The PSC is developing methodology and tools to support the quality management and improvement program and contribute to a successful external quality review in 2011.</p>

Performance monitoring and reporting

Committee recommendations	Progress to date
<p>17. To ensure that its level of effort directed to oversight remains appropriate, the PSC's annual reviews of strategic plans and performance need to continue to include a robust examination of the results of its monitoring and audit activities.</p>	<p>As part of its strategic planning and performance review process, the PSC will continue to review the results of its monitoring and audit activities to ensure the maintenance of a healthy balance between the two.</p> <p>The PSC has established a performance measurement strategy to measure progress under the Oversight Action Plan.</p> <p>A logic model is currently with the project office for consideration in moving to the next step, which will be developing a formal performance measurement framework to track implementation of recommendations.</p> <p>The PSC will make changes, as required, to related reports (e.g. Report on Plans and Priorities [RPP], Departmental Performance Report). Changes will be reflected in the 2011-2012 RPP.</p>
<p>18. To ensure the accountability and transparency of its oversight performance results, the PSC needs to continue to report to Parliament on its planned and actual number of audits completed in a year as well as its progress on capacity building.</p>	<p>The PSC will continue to report to Parliament on the planned and actual number of audits completed each year and on the progress it is making on capacity building and results achieved.</p>

Appendix 6

Glossary

Aboriginal peoples (Autochtones) – As defined in the *Employment Equity Act*, persons who are Indians, Inuit or Métis.

Abuse of authority (Abus de pouvoir) – An intentional improper use of a power. It includes bad faith and personal favouritism.

Access (Accessibilité) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, it requires that persons from across the country have a reasonable opportunity to apply, and to do so in the official language(s) of their choice, and to be considered for public service employment.

Acting appointment (Nomination intérimaire) – The temporary appointment of an employee to another position, if the appointment on a term or indeterminate basis would have constituted a promotion.

Advertised appointment process (Processus de nomination annoncé) – An appointment process where persons in the area of selection are informed of and can apply to an appointment opportunity.

Affirmation of Aboriginal Affiliation Form (AAAF) (Formulaire d'affirmation d'affiliation autochtone – FAAA) – A form required to be completed for Aboriginal-targeted processes, internal and external, advertised and non-advertised. It is a solemn acknowledgement of the Aboriginal affiliation of the person to be appointed and is a condition of appointment.

Appointment (Nomination) – An action taken to confer a position or set of duties on a person. Appointments to and within the public service made pursuant to the *Public Service Employment Act* are based on merit and non-partisanship.

Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI) (Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN) – The formal document by which the Public Service Commission delegates its appointment and appointment-related authorities to deputy heads. It identifies authorities, any conditions related to the delegation and sub-delegation of these authorities and how deputy heads will be held accountable for the exercise of their delegated authorities.

Appointment Framework (Cadre de nomination) – Policy instruments related to appointment policy, delegation and accountability, which set out the Public Service Commission's expectations for deputy heads when designing their staffing systems to ensure that they respect legislative requirements and values guiding staffing in the public service.

Appointment Framework Knowledge Test (AFKT) (Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN) – A test developed by the Public Service Commission (PSC) to assess human resources (HR) specialists' knowledge of the PSC Appointment Framework and the related legislation. A condition of delegation is that deputy heads must ensure that those to whom authority is sub-delegated have access to HR specialists whose knowledge of the Appointment Framework has been validated by the PSC.

Appointment policy (Lignes directrices en matière de nomination) – A policy suite consisting of 11 policies on specific subjects that correspond to key decision points in the appointment process.

Area of selection (Zone de sélection) – The area of selection refers to the geographic, occupational, organizational and/or employment equity criteria that persons must meet in order to be eligible for an appointment process. (See *National area of selection*).

Assessment accommodations (Mesures d'adaptation en matière d'évaluation) – Changes or modifications that are made to an assessment procedure, format or content that remove obstacles arising from prohibited grounds of discrimination under the *Canadian Human Rights Act*; they do not modify the nature or level of the qualification that is being assessed.

Assessment methods (Méthodes d'évaluation) – Methods such as interviews, written tests, reference checks and simulations designed to assess candidates against the qualifications for the position.

Assessment requirements (Exigences relatives à l'évaluation) – Specific requirements set out in the Public Service Commission Assessment Policy to ensure that assessment processes and methods result in the identification of the person(s) who meet(s) the qualifications and other merit criteria used in making the appointment decision and provide a sound basis for making appointments according to merit.

Asset qualifications (Qualifications constituant un atout) – Qualifications, other than official language requirements, that are not essential to perform the work, but that would benefit the organization or enhance the work to be performed currently or in the future.

Assignment (Affectation) – The temporary movement of an employee at level within an organization to perform a set of duties or functions of another existing position or to take on a special project. An assignment is an administrative measure that is not an appointment or a deployment, and it cannot constitute a promotion or extend an employment period. The employee continues to be the incumbent of their substantive position while on assignment.

Audit (Vérification) – An objective and systematic examination of activities that provides an independent assessment of the performance and management of those activities.

Barrier (Obstacle) – Physical obstacles, policies, practices or procedures that restrict or exclude persons in designated groups or those protected by the *Canadian Human Rights Act* from employment-related opportunities in the federal public service.

- Casual employment** (Emploi occasionnel) – A short-term employment option to hire a person. Under the *Public Service Employment Act* (PSEA), a casual worker cannot work more than 90 working days in one calendar year in a given organization, with the exception of the Office of the Chief Electoral Officer, where, in certain circumstances, the maximum period is 165 working days in one calendar year. Other provisions of the PSEA, including the merit requirement and eligibility for internal appointment processes, do not apply to casual workers.
- Classification** (Classification) – The occupational group, sub-group (if applicable) and level assigned to a person or a position.
- Collective staffing process** (Processus de dotation collective) – An approach that allows for one appointment process to fill several similar positions within or between departments and agencies.
- Co-operative Education/Internship Program (CO-OP)** (Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat – Coop) – A program designed to provide post-secondary students with relevant and practical work experience in the public service to help them fulfill the requirements of their academic program.
- Corrective action** (Mesures correctives) – Action taken to correct an error, omission or improper conduct that affected the selection of the person appointed or proposed for appointment; or action taken to address situations in which an employee has engaged in an inappropriate political activity.
- Cost recovery** (Recouvrement des coûts) – Setting user fees to cover some or all of the costs incurred in providing a product or service, rather than funding the product or service.
- Departmental Staffing Accountability Report (DSAR)** (Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD) – A periodic report provided by each organization subject to the *Public Service Employment Act* to the Public Service Commission (PSC) concerning the management and results of the organization's staffing; provided in response to questions from the PSC, which are based on the Staffing Management Accountability Framework and the appointment values.
- Deployment** (Mutation) – The movement of a person from one position to another in accordance with Part 3 of the *Public Service Employment Act*. A deployment does not constitute an appointment. It cannot be a promotion and cannot change the tenure of employment from specified term to indeterminate. A person who is deployed is no longer the incumbent of their previous position.
- Designated groups** (Groupes désignés) – As defined in the *Employment Equity Act*, women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities.
- Employee** (Fonctionnaire) – A person employed in the part of the public service to which the Public Service Commission has the exclusive authority to make appointments. Casual and part-time workers are not employees. For the purposes of political activities, it also includes persons employed in the following organizations: Canadian Institutes of Health Research,

Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada, Canada Revenue Agency, Parks Canada Agency, the National Film Board of Canada and the Public Service Staffing Tribunal.

Entity audits (Vérifications d'entités) – Entity audits cover the staffing activities and issues of individual government departments and agencies. Generally, the objectives of these audits are to determine whether an organization has the appropriate framework, systems and practices in place to manage its staffing activities and to determine whether staffing activities complied with the *Public Service Employment Act*, other governing authorities and policies and the instrument of delegation signed with the Public Service Commission (PSC). The PSC may make recommendations to deputy heads and heads of agencies in its audit reports and conduct follow-up audits to ensure that the organization has taken the corrective actions prescribed to resolve the issues raised.

Essential qualifications (Qualifications essentielles) – Qualifications that are necessary for the work to be performed and that must be met in order for a person to be appointed.

E-staffing (Dotation électronique) – The use of technology to support managers conducting staffing processes, such as by electronically screening large numbers of applications.

Exclusion Approval Orders (EAO) (Décrets d'exemption) – These orders allow for the exclusion of person(s) or position(s) or class of persons or positions from the application of some or all of the provisions of the *Public Service Employment Act* (PSEA), where the Public Service Commission (PSC) decides that it is neither practicable nor in the best interests of the public service to apply the PSEA or any of its provisions. An EAO requires the approval of the Governor in Council, and is generally accompanied by Governor in Council regulations, made on the recommendation of the PSC, prescribing how the excluded position(s) or person(s) are to be dealt with.

Executive Group (Groupe de la direction) – An occupational group providing leadership to the public service. It consists of five levels (EX-1 to EX-5).

External appointment process (Processus de nomination externe) – A process for making one or more appointments in which persons may be considered, whether or not they are employed in the public service.

Fairness (Justice) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, it requires that decisions be made objectively and free from political influence and personal favouritism; policies and practices reflect the just treatment of persons; and persons have the right to be assessed in the official language(s) of their choice in an appointment process.

Federal Student Work Experience Program (FSWEP) (Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – PFETE) – A program through which federal organizations recruit students. FSWEP provides full-time secondary or post-secondary students in an accredited institution with employment opportunities to learn about the federal government and gain valuable experience while developing and improving their employability skills.

Fiscal year (Exercice financier) – April 1 to March 31, for the federal public service.

Follow-up audits (Vérifications de suivi) – As a result of its audits, the Public Service Commission (PSC) makes recommendations to departments and agencies for improvement in their staffing systems and practices. The PSC may also remove or impose conditions on the delegation of staffing authority. It monitors the implementation of the recommendations and conducts follow-up audits. In those situations in which the PSC has imposed conditions on the delegation of staffing authority, it proceeds with follow-up audits when the results of the monitoring activities indicate that significant improvements have been made and the organization may be in a position for the PSC to remove those conditions.

Government-wide audits (Vérifications pangouvernementales) – Government-wide audits cover cross-cutting issues and staffing activities across several departments and agencies. The Public Service Commission may, when appropriate, base its conclusions on a sample of organizations. Government-wide audits provide independent assessments of the performance and management of staffing activities in organizations subject to the *Public Service Employment Act*. They provide objective information, advice and assurance to Parliament and, ultimately, to Canadians on the integrity of the appointment process in the federal public service.

Human resources planning (Planification des ressources humaines) – A process that identifies an organization's current and future human resources needs and the objectives and strategies planned to meet these needs.

Imperative appointment (Nomination impérative) – The requirement that the person appointed to a bilingual position meet the language requirements of the position at the time of appointment.

In-basket exercise (Exercice *In-basket*) – An assessment technique that simulates the important aspects of a management position. The candidate must respond to managerial issues and problems that are presented in the form of documents such as e-mails from superiors, peers and subordinates; organizational reports; letters from stakeholders as well as messages and other correspondence that have accumulated in the manager's "in-basket."

Indeterminate (permanent) employment (Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent) – Employment of no fixed duration, whether part-time, full-time or seasonal.

Indicator (Indicateur) – One of the elements of the Staffing Management Accountability Framework, indicators are used to measure various characteristics of the staffing system to assess the extent to which an expected result is achieved and the current health of the federal public service appointment system.

Informal discussion (Discussion informelle) – The opportunity for a person eliminated from consideration in an internal appointment process to discuss the decision informally before an appointment is made.

- Infotel** (Infotel) – A toll-free telephone service provided by the Public Service Commission that allows Canadians to hear the employment opportunities open to the public advertised on the jobs.gc.ca Web site.
- Internal appointment process** (Processus de nomination interne) – A process for making one or more appointments in which only persons employed in the public service may be considered.
- Inventory** (Répertoire) – A repository of persons who have responded to an advertisement and meet the registration condition(s); however, they are usually not yet assessed.
- Investigation** (Enquête) – An inquiry into concerns or allegations related to appointment processes or into allegations of improper political activities of employees.
- Key success factors** (Facteurs clés de réussite) – Infrastructure, processes, practices and actions, as articulated under the Staffing Management Accountability Framework’s key change areas that are necessary for the achievement of positive staffing performance.
- Language requirements of the position** (Exigences linguistiques du poste) – The designation of a public service position, by the deputy head, as bilingual or unilingual, according to the following categories: bilingual, English essential, French essential or either English or French essential.
- Lay-off** (Mise en disponibilité) – The termination of an employee’s services because of the discontinuance of a function, a lack of work or the transfer of a function outside the public service.
- Members of visible minorities** (Membres des minorités visibles) – As defined in the *Employment Equity Act*, persons, other than Aboriginal peoples, who are non-Caucasian in race or non-white in colour.
- Merit** (Mérite) – One of the core values of the *Public Service Employment Act*. An appointment is made on the basis of merit when a person to be appointed meets the essential qualifications of the work to be performed, as established by the deputy head, including official language proficiency. Any current or future asset qualifications, operational requirements, and organizational needs as identified by the deputy head may also be considered.
- Merit criteria** (Critères de mérite) – For the purpose of determining merit for appointments made pursuant to the *Public Service Employment Act*, the four types of criteria are essential qualifications, asset qualifications, organizational needs and operational requirements.
- Monitoring and feedback** (Surveillance et rétroaction) – The Public Service Commission (PSC) monitors trends and activities to identify government-wide issues and practices that could pose a risk to the integrity of the staffing system. This monitoring includes a wide range of activities, such as data analysis and review of complaints.

The PSC also monitors the performance of the public service organizations that have delegated appointment authorities to assess the general state of the system. The PSC assesses their staffing performance and provides feedback to deputy heads to ensure continuous improvement in the public service appointment system.

The PSC uses the Staffing Management Accountability Framework (SMAF) to review and assess staffing performance and to provide feedback to delegated organizations. The SMAF sets out the PSC's expectations for a well-managed appointment system that respects the *Public Service Employment Act*.

National area of selection (NAOS) (Zone nationale de sélection – ZNS) – Refers to the use of a geographic criterion in an area of selection that includes persons residing in Canada and Canadian citizens residing abroad.

Non-advertised appointment process (Processus de nomination non annoncé) – An appointment process that does not meet the criteria for an advertised appointment process.

Non-imperative appointment (Nomination non impérative) – An indeterminate appointment to a bilingual position that the deputy head has identified as not requiring a person who meets the required level of language proficiency at the time of appointment. Individuals appointed as a result of a non-imperative appointment either meet the language requirements at the time of appointment, agree to attain the required level of language proficiency within two years of the date of appointment or are exempted from meeting the language requirements of the position on medical grounds or as a result of their eligibility for an immediate annuity within two years of appointment.

Non-partisanship (Impartialité politique) – One of the core values of the *Public Service Employment Act*, it is essential to a professional public service and responsible democratic government, and ensures that appointments and promotions to and within the public service are based on merit and free from political influence. It supports the capacity and willingness of employees to serve governments, regardless of political affiliation. It enables employees to provide objective policy advice and administer programs and services for Canadians in a politically impartial manner.

Notification (Notification) – The two-step requirement to provide, in writing, the name(s) of the person(s) being considered for appointment, known as Notification of Consideration, and the name of the person being appointed or proposed, known as the Notification of Appointment or Proposal of Appointment, to persons in the area of selection who participated in an advertised internal appointment process and to all persons in the area of selection for a non-advertised internal process.

Occupational group (Groupe professionnel) – A grouping used for classification, comprising similar kinds of work requiring similar skills.

Officer-level jobs (Postes de niveau d'agent) – Includes jobs involved in scientific, professional, administration and technical functions. Examples include biologists, commerce officers and statisticians.

Operational requirements (Exigences opérationnelles) – A merit criterion that relates to current or future requirements of the organization for the proper functioning of the work unit or the organization (such as work done on weekends, travel, shift work).

Organizational needs (Besoins organisationnels) – A merit criterion relating to current or future needs that could enhance the way in which the organization operates or fulfills its mandate. Organizational needs could include the consideration of employment equity designated group members.

Organizations (Organisations) – In this report, the term «organizations» refers to federal government departments and agencies subject to all or part of the *Public Service Employment Act*.

Personal favouritism (Favoritisme personnel) – Involves an inappropriate action or behaviour by a public servant who, by using knowledge, authority or influence, provides an unfair advantage or preferential treatment to a current employee or to a candidate for employment in the public service.

Persons with disabilities (Personnes handicapées) – As defined by the *Employment Equity Act*, persons who have a long-term or recurring physical, mental, sensory, psychiatric or learning impairment and who consider themselves to be disadvantaged in employment by reason of that impairment, or who believe that an employer or potential employer is likely to consider them to be disadvantaged in employment by reason of that impairment. The definition includes persons whose functional limitations resulting from their impairment have been accommodated in their current job or workplace.

Political activity (Activité politique) – As defined by Part 7 of the *Public Service Employment Act*, political activity includes carrying on any activity in support of, within or in opposition to a political party; carrying on any activity in support of or in opposition to a candidate before or during an election period; or seeking nomination as or being a candidate in a federal, provincial, territorial or municipal election before or during the election period.

Political influence (Influence politique) – Interference in the appointment process, it could include, but is not limited to, interference by the office of a minister or a Member of Parliament.

Post-Secondary Recruitment Program (PSR) (Programme de recrutement postsecondaire – RP) – A program managed by the Public Service Commission that supports organizations wanting to recruit post-secondary graduates from across the country into entry-level positions. The program has two components: a general inventory and a targeted approach through which organizations can advertise specific job opportunities or career choices.

Priority entitlement (Droit de priorité de nomination) – The right to be appointed to positions ahead of all other persons if the essential qualifications are met. There are three types of statutory priorities under the *Public Service Employment Act* (surplus employees appointed within their own organization, employees on leave of absence whose positions have been backfilled indeterminately or their replacements, and persons laid off, in that order) and

six regulatory priorities under the *Public Service Employment Regulations* (in no particular order: surplus employees appointed outside their own organization; employees who become disabled; members of the Canadian Forces who are medically released and members of the Royal Canadian Mounted Police who are medically discharged; employees on approved leave to relocate with their spouse or common-law partner; employees with entitlement to be reinstated to their former group/level; and surviving spouses or common-law partners of employees, members of the Canadian Forces and members of the Royal Canadian Mounted Police whose death is attributable to the performance of duties).

Priority Information Management System (PIMS) (Système de gestion de l'information sur les priorités – SGIP) – The Public Service Commission's Web-based tool that helps to ensure that entitlements to a priority in appointment are observed, as mandated by the *Public Service Employment Act* and the *Public Service Employment Regulations*.

Priority person (Bénéficiaire de priorité) – A person who has an entitlement under the *Public Service Employment Act* or the *Public Service Employment Regulations*, for a limited period, to be appointed ahead of all others to vacant positions in the public service. To be appointed, the person must meet the essential qualifications of the position.

Public service (Fonction publique) – As defined by the *Public Service Employment Act*, the positions in or under the departments named in Schedule I to the *Financial Administration Act* (FAA), the organizations named in Schedule IV to the FAA and the separate agencies named in Schedule V to the FAA.

Public Service Official Languages Exclusion Approval Order (PSOLEAO) (Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique – DELOFP) – Order to provide for certain circumstances in which a person is excluded temporarily or permanently from meeting the official languages proficiency requirements of a bilingual position.

Public Service Resourcing System (PSRS) (Système de ressourcement de la fonction publique – SRFP) – An electronic recruitment system used to advertise external employment opportunities and receive on-line applications. PSRS includes candidate management functionality such as e-screening of applications, e-communications with candidates, volume management and selection tools, and allows electronic referral of applications to federal public service organizations.

Public Service Staffing Modernization Project (PSSMP) (Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique – PMDFP) – A multi-year project to modernize staffing across the Government of Canada. It will put in place a flexible environment that addresses differing organizational needs, provides common staffing tools and support and supports accountability, oversight and the guiding values of fairness, transparency, representativeness and access.

Public Service Staffing Tribunal (PSST) (Tribunal de la dotation de la fonction publique – TDFP) – An independent, quasi-judicial body established under the *Public Service Employment Act*, its mandate is to deal with complaints related to internal appointments, selection for

lay-off, implementation of corrective measures ordered by the Tribunal and revocation of appointments. The Tribunal conducts hearings and provides mediation services in order to resolve these complaints.

Recruitment (Recrutement) – Hiring from outside the public service.

Recruitment of Policy Leaders Program (RPL) (Programme de recrutement des leaders en politiques – RLP) – The program targets and recruits Canadian graduate students from universities within Canada and abroad who have achieved academic excellence, acquired policy-relevant experience and demonstrated leadership skills through their work, volunteer activities or academics.

Representativeness (Représentativité) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, it requires that appointment processes be conducted without bias and do not create systemic barriers to help achieve a public service that reflects the Canadian population it serves.

Research Affiliate Program (RAP) (Programme des adjoints de recherche – PAR) – A program that recruits, throughout the year, post-secondary students who require experience in applied research.

Resourcing (Ressourcement) – External and internal appointment activities.

Second language evaluation (SLE) (Évaluation de langue seconde – ELS) – Language tests administered by the Public Service Commission to determine the second official language proficiency of employees and applicants. Includes reading, writing and oral interaction tests that assess the applicants' ability to read, write and speak and understand their second official language in a work context.

Self-declaration (Autodéclaration) – Voluntary information provided by applicants in appointment processes for statistical purposes related to appointments and, in the case of processes targeted to employment equity groups, to determine eligibility.

Self-identification (Auto-identification) – Collection of employment equity information voluntarily provided by employees, for statistical purposes in analyzing and monitoring the progress of employment equity groups in the federal public service and for reporting workforce representation.

Simulations for the Selection of Executives (SELEX) (Simulations pour la sélection des EX – SELEX) – A Public Service Commission assessment instrument that evaluates the Key Leadership Competencies. It is used in selection processes for entry-level executive positions in the federal public service.

Specified term employment (Emploi pour une durée déterminée) – Employment of a fixed duration, whether full-time or part-time.

Staffing Management Accountability Framework (SMAF) (Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD) – The SMAF sets out expectations for a well-managed appointment system that enables ongoing monitoring of delegated authorities and reporting to the Public Service Commission. It serves as the basis for measuring key success factors, the achievement of results and respect for the appointment values.

Statistical studies (Études statistiques) – Statistical studies are analytical studies that make use of the Public Service Commission (PSC) extensive data holdings in order to provide information to Parliament and the public on issues related to hiring and staffing activities in the federal public service. Statistical studies usually concentrate on describing in analytical terms how the staffing system functions, addressing specific policy or program issues from an analytical perspective and/or providing analytical support to the PSC's oversight functions.

Students Providing Aligned Research and Knowledge (SPARK) (Étudiants contribuant à l'avancement et à l'innovation en recherche – ÉCLAIR) – Program that provides the means to better match the intellectual capacities of students and professors in academia with public service research needs.

Studies (Études) – Studies are conducted to enhance understanding of the staffing system, draw attention to potential staffing issues, and to identify lessons learned and good practices. Since they address issues that need clarification or are of particular interest to Parliament and the public, studies are largely exploratory in nature, bringing together a range of methodologies to explore these topics. While normally more descriptive than audits, studies can both provide guidance to other oversight functions on ways to assess these topics in the future and help improve policies on appointment processes related to these topics.

Sub-delegated manager (Gestionnaire subdélégué) – A person to whom a deputy head has sub-delegated, in writing, the authority to exercise specific appointment and appointment-related authorities that have been delegated to the deputy head by the Public Service Commission.

Surplus employee (Fonctionnaire excédentaire) – An indeterminate employee whose position has been formally declared surplus in writing by their deputy head owing to a lack of work, a discontinuance of a function, a relocation for which the employee does not wish to move, or the transfer of work or a function outside the public service.

Tenure (Durée d'emploi) – The period of time for which a person is employed.

Test of oral proficiency in the second official language (SLE-TOP) (Test de compétence orale dans la seconde langue officielle – TCO de l'ELS) – The test approved by the Public Service Commission that is used to assess a person's ability to speak and understand spoken language in their second official language (French or English).

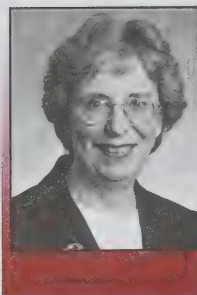
Transparency (Transparence) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, it requires that information about strategies, decisions, policies and practices be communicated in an open and timely manner.

Women (Femmes) – An employment equity designated group under the *Employment Equity Act*.

Workforce availability (Disponibilité au sein de la population active) – The distribution of people in the employment equity designated groups as a percentage of the total Canadian workforce. For federal public service purposes, workforce availability is based on Canadian citizens in those occupations in the Canadian workforce corresponding to the occupations in the public service and is derived from census statistics. Estimates for persons with disabilities are derived from data, also collected by Statistics Canada, in the 2006 Participation and Activity Limitation Survey (PALS).

Biographies





Maria Barrados, President

Ms. Maria Barrados was confirmed as President of the Public Service Commission of Canada effective May 21, 2004. She had served as interim President since November 2003. From December 1993 to that date, she was Assistant Auditor General, Audit Operations, at the Office of the Auditor General of Canada.

Educated as a sociologist, Ms. Barrados has a wealth of knowledge of and a solid background in audit, evaluation and statistical analysis. In 1975, she began her career as a Lecturer and later as a Research Project Supervisor at Carleton University. In March 1985, she joined the Office of the Auditor General, where she held positions of increasing responsibility in the Audit Operations Branch. She chaired executive committees on value-for-money and professional practices, representing the Office of the Auditor General at parliamentary hearings and at meetings with ministers and senior officials. She was responsible for many financial and value-for-money audits, including audit work related to results measurement, accountability, human resources management and public service renewal.

Ms. Barrados is a member and former Chair of the Canadian Council on Health Services Accreditation. She has been a member of the Board of Trustees of the Ottawa Grace Manor and the Ottawa Hospital. She is also on the nominating committee of the Community Foundation of Ottawa.

Ms. Barrados obtained a B.A. with high honours in Sociology from the University of Saskatchewan in 1966. She also has an M.A. in Sociology from McGill University (1970) and a Ph.D. in Sociology from Carleton University (1978).

She is a recipient of the Confederation Medal (1992).

Ms. Barrados is married and has one daughter. She was born in the Netherlands, is a Canadian citizen and lives in Ottawa.



Manon Vennat, Commissioner

Effective June 10, 2004, Mrs. Manon Vennat was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada, for a term of seven years.

Manon Vennat attended both McGill University, graduating in Civil Law, and the University of Ottawa, where she obtained a postgraduate degree in Public Law. Born in Montréal, she is a member of the Bar of Quebec.

Mrs. Vennat joined the Company of Young Canadians in 1966 as Director of Legal Affairs and Executive Assistant to the Director General. Later, she was Language Programs Officer for the Federal Citizenship Department. She founded *Le Centre de linguistique de l'entreprise*, serving as its Executive Director until 1980. This organization enabled private sector corporations to manage changing linguistic priorities in Quebec.

Mrs. Vennat was Chairman of Spencer Stuart in Montréal until 2005. Prior to joining Spencer Stuart in 1986, Mrs. Vennat was Vice-President, Administration, General Counsel and Secretary to the Board of Directors of AES Data. She has now established her own consulting firm, Manon Vennat & Associates.

Throughout her career, Mrs. Vennat has been very active professionally as well as in the community. She is a past President of the Montreal Board of Trade, the first woman to hold this position, and is currently a director of the Historica Dominion Institute and the immediate past Chair of the Board of Directors of the McCord Museum of Canadian History.

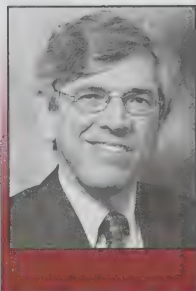
Mrs. Vennat has served on the boards of the Public Policy Forum and the Institute for Research on Public Policy. She has also contributed as a member of the Board of Visitors of Duke University, the Board of Directors of the McGill Institute for the Study of Canada and the board of the U.S.-Canada Fulbright Program. She has served on the Board of Governors of both Concordia University and McGill University, where she remains active as an *Emeritus* Governor. She is also a former chair of the board of Frontier College and a past member of its Foundation.

Mrs. Vennat has acted as a director of several corporations, including Canada Packers, Provigo, The Dominion of Canada General Insurance Company, Empire Life and National Trust. A former member of the Board of Governors of the Montreal Stock Exchange, she is presently a director of McGraw-Hill Ryerson and Greiche & Scaff.

Over the years, she has participated in a number of task forces and advisory groups for the Quebec and federal governments.

In 2001, the Public Policy Forum honored her at a testimonial dinner in recognition of her contribution to public sector management and public policy in Canada.

Mrs. Vennat holds a Ph.D. *honoris causa* from the University of Ottawa and is a Member of the Order of Canada.



David Zussman, Commissioner

On June 10, 2004, Mr. David Zussman was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada to hold office for a term of seven years.

Mr. Zussman has had a varied career in government, the private sector and in academia and is a recognized authority on public sector management, public administration and public policy. He has been closely involved in some of the most exciting developments in Canada in public sector governance and alternative service delivery over the past 15 years.

In August 2005, Mr. Zussman joined the University of Ottawa as the first recipient of the Stephen Jarislowsky Chair for Public Sector Management. In this capacity, he focuses on research, teaching and public programs in public management, governance and accountability.

Mr. Zussman has served in a number of positions at the University of Ottawa, including Assistant and Associate Dean of Graduate Programs (School of Management) and Dean of the School of Management from 1988 to 1992. During that time he was a Professor of Public Policy and Management and taught in the Executive MBA Program until 2004. He is also an adjunct professor at the University of Canberra (Australia).

From 2003 to 2005, Mr. Zussman was Executive Vice-President and Chief Operating Officer at EKOS Research Associates Inc.

In 1995, Mr. Zussman joined the Public Policy Forum, an organization committed to bridging the gap between government, business, labour and the voluntary sector. He was appointed President in 1996, and remained in that position until 2003.

In 1994, he was appointed Assistant Secretary to the Cabinet for Program Review and Machinery of Government, to help the government implement its commitment to a fundamental review of federal spending. In 1993, Mr. Zussman was responsible for the transition of the newly elected government.

Mr. Zussman has published articles and books on public management and policy making in Canada, and is the author and co-author of many publications, including *Alternate Service Delivery: Sharing Governance in Canada* and *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. He writes a monthly public policy column for the Ottawa Citizen.

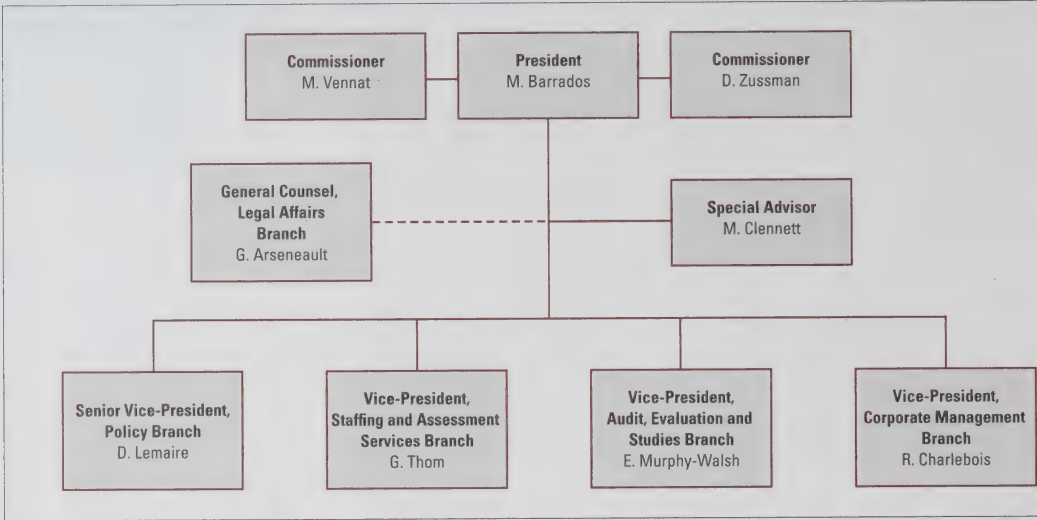
He sits on numerous public and private sector advisory boards and boards of directors. In 2003, he was awarded the Public Service Citation Award by the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX).

Public Service Commission organization chart



Public Service Commission organization chart

As of March 31, 2010



Offices of the Public Service Commission



Offices of the Public Service Commission

All PSC offices provide services in both official languages.

Internet

PSC Corporate Web site: www.psc-cfp.gc.ca

PSC Recruitment site: jobs.gc.ca

E-mail: infocom@psc-cfp.gc.ca

Headquarters

L'Esplanade Laurier, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Information: 613-992-9562
Facsimile: 613-992-9352

Regional Offices

Halifax

1505 Barrington Street
Maritime Centre
17th Floor, Room 1729
Halifax, Nova Scotia B3J 3Y6
Information: 1-877-998-7979
Facsimile: 902-426-7277
Toll free: 1-888-457-5333
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 1-800-532-9397
E-mail: Halifax@psc-cfp.gc.ca

Montréal

Guy-Favreau Complex
200 René-Lévesque
Boulevard West
East Tower, 8th Floor
Montréal, Quebec H2Z 1X4
Information: 1-800-645-5605
Facsimile: 514-496-2404
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 1-800-645-5605
E-mail: Montreal@psc-cfp.gc.ca

National Client

Services Directorate (includes National Capital and Eastern Ontario)

66 Slater Street, 4th Floor
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Information: 1-800-645-5605
Facsimile: 613-996-8048
TTY: 613-996-1205
Toll free: 1-800-532-9397
E-mail: Ottawa@psc-cfp.gc.ca

Toronto

1 Front Street West, 6th Floor
Toronto, Ontario M5J 2X5
Information: 416-973-3131
TTY: 416-973-2269
Facsimile: 416-973-1883
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 1-800-532-9397
Information: 1-800-387-0776
E-mail: Toronto@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg

320 Donald Street, 1st Floor
Winnipeg, Manitoba R3B 2H3
Information: 204-983-2486
Facsimile: 204-983-8188
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 1-800-532-9397
E-mail: Winnipeg@psc-cfp.gc.ca

Edmonton

9700 Jasper Avenue, Room 830
Edmonton, Alberta T5J 4G3
Information: 780-495-6134
Facsimile: 780-495-3145
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 1-800-532-9397
E-mail: Edmonton@psc-cfp.gc.ca

Vancouver

757 West Hastings Street,
Suite 210
Vancouver, British Columbia
V6C 3M2
Information: 1-800-645-5605
Facsimile: 604-666-6808
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 1-800-532-9397
E-mail: Vancouver@psc-cfp.gc.ca

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet

Site Web ministériel de la CFP : www.psc-cfp.gc.ca

Site de recrutement de la CFP : emplois.gc.ca

Courriel : infocom@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest

300, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario) KIA 0M7

Renseignements : 613-992-9562

Télécopieur : 613-992-9352

Bureaux régionaux

Halifax

1505, rue Barrington

Centre Maritime

17^e étage, bureau 1729

Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3Y6

Renseignements : 1-877-998-7979

Télécopieur : 902-426-7277

Sans frais : 1-888-457-5333

InfoTel : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : Halifax@psc-cfp.gc.ca

Montréal

Complexe Guy-Favreau

200, boul. René-Lévesque Ouest

Tour Est, 8^e étage

Montréal (Québec) H2Z 1X4

Renseignements : 1-800-645-5605

Télécopieur : 514-496-2404

InfoTel : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : Montreal@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg

320, rue Donald, 1^{er} étage

Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3

Renseignements : 204-983-2486

Télécopieur : 204-983-8188

InfoTel : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : Winnipeg@psc-cfp.gc.ca

Toronto

1, rue Front Ouest, 6^e étage

Toronto (Ontario) M5J 2X5

Renseignements : 416-973-3131

Télécopieur : 416-973-1883

InfoTel : 1-800-645-5605

ATS : 416-973-2269

ATS : 1-800-532-9397

Renseignements : 1-800-387-0776

Courriel : Toronto@psc-cfp.gc.ca

Vancouver

757, rue Hastings Ouest,

bureau 210

Vancouver (Colombie-Britannique)

V6C 3M2

Renseignements : 1-800-645-5605

Télécopieur : 604-666-6808

InfoTel : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : Vancouver@psc-cfp.gc.ca

Edmonton

9700, avenue Jasper, bureau 830

Edmonton (Alberta) T5J 4G3

Renseignements : 780-495-6134

Télécopieur : 780-495-3145

InfoTel : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

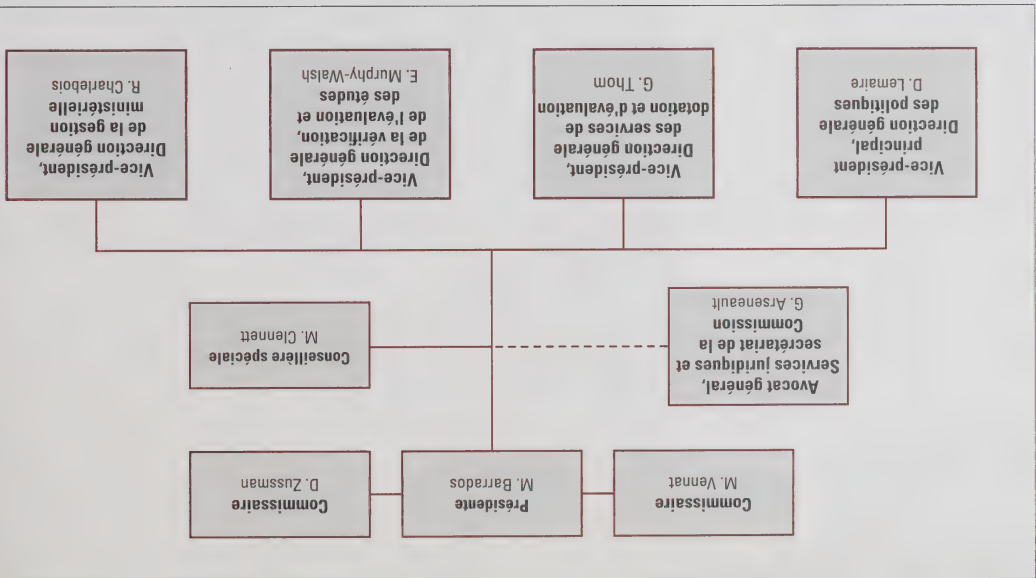
Courriel : Edmonton@psc-cfp.gc.ca

Bureaux de la Commission de la fonction publique



Organigramme de la Commission de la fonction publique

Le 31 mars 2010



Organigramme de la Commission de la fonction publique



David Zussman, commissaire



Le 10 juin 2004, monsieur David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, monsieur Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été lié étroitement à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années.

En août 2005, monsieur Zussman est retourné à l'Université d'Ottawa pour occuper le premier poste de titulaire de la Chaire Stephen Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public. À ce titre, il se concentre sur les aspects de recherche, d'enseignement et des programmes publics en gestion publique, gouvernance et responsabilisation.

Monsieur Zussman a exercé également de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa (École de gestion) et celle de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et il a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

De 2003 à 2005, monsieur Zussman occupait les fonctions de vice-président et chef de opérations chez EKOS Research Associates Inc.

En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'en 2003.

En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint du Cabinet. Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales. En 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu.

Monsieur Zussman a publié des articles et livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada* et *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans le *Ottawa Citizen*.

Monsieur Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APFX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».

Manon Vennat, commissaire



Le 10 juin 2004, Mme Manon Vennat a été confiée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Manon Vennat est titulaire d'un diplôme en droit civil de l'Université McGill et d'un diplôme d'études supérieures en droit public de l'Université d'Ottawa. Née à Montréal, elle est membre du Barreau du Québec.

En 1966, Mme Vennat s'est jointe à la Compagnie des Jeunes Canadiens comme directrice du contentieux et adjointe du directeur général. Par après, elle a occupé le poste d'agente des programmes linguistiques au ministère fédéral de la citoyenneté et, ensuite, a fondé le Centre de linguistique de l'entreprise et y a assuré la direction générale jusqu'en 1980. Cette organisation a permis à l'entreprise privée de gérer l'évolution des priorités linguistiques au Québec.

Mme Vennat a exercé la fonction de présidente de Spencer Stuart à Montréal jusqu'en 2005. Avant d'entrer au service de Spencer Stuart en 1986, elle a occupé le poste de vice-présidente à l'administration, avocate générale et secrétaire du conseil d'administration de l'entreprise AES Data. Depuis, elle a établi sa propre entreprise d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

Tout au long de sa carrière, Mme Vennat est demeurée très active tant sur le plan professionnel que communautaire. Entre autres, elle a assumé la présidence du Montreal Board of Trade – la première femme de l'histoire à occuper ce poste – elle siège actuellement au conseil de l'Institut Historica-Dominion et est présidente sortante du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne.

Parallèlement, Mme Vennat a siégé au conseil d'administration du Forum des politiques publiques et de l'Institut de recherche en politiques publiques, au Board of Visitors de la Duke University, au conseil de direction de l'Institut des études canadiennes de l'Université McGill, au conseil de la Fondation du programme Fulbright Canada-États-Unis, au conseil des gouverneurs de l'Université Concordia et de celui de l'Université McGill, au sein duquel elle est toujours active, à titre de gouverneure émérite. Elle a également présidé le conseil d'administration du Collège Frontière et a été membre sa Fondation.

De plus, Mme Vennat a été membre du conseil d'administration de plusieurs sociétés – Canada Packers, Provigo, The Dominion of Canada General Insurance Company, Empire Life Insurance and National Trust – et pris part au conseil des gouverneurs de la Bourse de Montréal. Elle siège actuellement aux conseils de direction de McGraw-Hill Ryerson Limited et de Greiche & Scaff.

Au fil des ans, elle a participé à plusieurs comités de travail et comités consultatifs pour le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec.

En 2001, le Forum des politiques publiques l'a honorée à l'occasion d'un dîner témoignage qui visait à reconnaître sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques du Canada.

Titulaire d'un doctorat *honoris causa* de l'Université d'Ottawa, Mme Vennat est également membre de l'Ordre du Canada.

Maria Barrados, présidente



Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente interimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis décembre 1993.

Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Madame Barrados est présidente du conseil d'administration du Conseil canadien d'agrement des services de santé. Jusqu'à tout récemment, elle était membre du conseil d'administration du Grace Manor d'Ottawa et de l'Hôpital d'Ottawa. De plus, elle est membre du comité de sélection de la Fondation communautaire d'Ottawa.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et d'un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Née aux Pays-Bas, madame Barrados est canadienne et demeure à Ottawa. Elle est également mariée et mère d'une fille.

Biographies



et la gestion des activités de dotation au sein des organisations assujetties à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Elles permettent de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement et, en définitive, à la population canadienne quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique fédérale.

Zone de sélection (Area of selection) – Critères géographiques, professionnels, organisationnels ou d'équité en matière d'emploi auxquels doivent satisfaire les postulants pour être admissibles à un processus de nomination (voir *Zone nationale de sélection*).

Zone nationale de sélection – ZNS (National area of selection – NAOS) – Vise l'utilisation d'un critère géographique dans une zone de sélection qui englobe les personnes résidant au Canada et les citoyens canadiens résidant à l'étranger.

Test de compétences orale dans la seconde langue officielle – TCO de PELS (Test of oral proficiency in the second official language – SLE-TOP) – Test approuvé par la Commission de la fonction publique qui évalue la capacité d'une personne à pouvoir s'exprimer, et à comprendre des énoncés oraux, dans la seconde langue officielle (anglais ou français).

Transparence (Transparency) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui exige que les renseignements concernant les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques soient communiqués ouvertement et en temps opportun.

Tribunal de la dotation de la fonction publique – TDFP (Public Service Staffing Tribunal – PSSST) – Il s'agit d'un organisme indépendant et quasi judiciaire, créé en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ce tribunal a pour mandat d'instruire les plaintes liées aux nominations internes, à la décision de mettre en disponibilité un fonctionnaire, à la mise en application de mesures correctives qu'il a ordonnées et à la révocation de nominations. Le Tribunal tient des audiences et offre des services de médiation en vue du règlement des plaintes.

Vérification (Audit) – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Vérifications d'entités (Entity audits) – Les vérifications d'entités portent sur les activités de dotation et les enjeux de ministères et organismes donnés. En règle générale, ces vérifications visent à déterminer si une organisation a mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés afin de gérer ses activités de dotation. Elles visent également à vérifier la conformité des activités de dotation avec la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, les autres principes directeurs, les lignes directrices ainsi que l'instrument de délégation établi avec la Commission de la fonction publique (CCFP). Dans ses rapports de vérification, la CFP peut présenter des recommandations aux administrateurs généraux et dirigeants d'organismes, et procéder à des vérifications de suivi pour s'assurer que l'organisation vise à pris les mesures correctives prévues pour régler les problèmes décelés.

Vérifications de suivi (Follow-up audits) – À la suite de ses vérifications, la Commission de la fonction publique (CCFP) présente des recommandations aux ministères et organismes pour améliorer leurs systèmes et pratiques de dotation. Elle peut aussi supprimer ou imposer des conditions de délégation des pouvoirs de dotation. Elle surveille en outre l'application de ses recommandations et mène des vérifications de suivi. Dans les cas où la CFP impose des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation, elle procède à des vérifications de suivi lorsque les résultats des activités de surveillance indiquent qu'il y a eu des améliorations notables pouvant lui permettre de supprimer ces conditions.

Vérifications pangouvernementales (Government-wide audits) – Les vérifications pangouvernementales portent sur des questions intersectorielles et sur les activités de dotation de plusieurs ministères et organismes. Lorsque les circonstances le justifient, la Commission de la fonction publique peut tirer ses conclusions à partir d'un échantillon d'organisations. Ces vérifications permettent d'évaluer de façon indépendante le rendement

Répertoire (Inventory) – Ensemble des candidatures reçues en réponse à une annonce, qui remplissent les conditions d'inscription mais qui, généralement, n'ont pas encore été évaluées.

Représentativité (Representativeness) – Une des valeurs directrices de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique qui exige que les processus de nomination soient menés objectivement et ne créent pas d'obstacles systémiques, de sorte que la fonction publique soit représentative de la population canadienne qu'elle sert.

Ressourcement (Resourcing) – Activités liées aux nominations externes et internes.

Simulations pour la sélection des EX – SELEX (Simulations for the Selection of Executives – SELEX) – Instrument qu'utilise la Commission de la fonction publique pour évaluer les compétences clés en leadership. Le SELEX est utilisé au cours du processus de sélection des postes de direction de niveau d'entrée au sein de la fonction publique fédérale.

Surveillance et rétroaction (Monitoring and feedback) – La Commission de la fonction publique (CFP) surveille les tendances et les activités afin de déceler les questions et les pratiques à l'échelle du gouvernement qui pourraient poser un risque pour l'intégrité du système de dotation. Cette surveillance prend diverses formes, notamment l'analyse de données et l'examen de plaintes.

La CFP surveille également le rendement des organisations de la fonction publique qui ont des pouvoirs délégués en matière de nomination afin d'évaluer le fonctionnement général du système. Elle évalue leur rendement en dotation et fournit une rétroaction aux administrateurs généraux, de manière à assurer l'amélioration continue du système de nomination de la fonction publique.

La CFP utilise le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) pour examiner et évaluer le rendement en dotation et fournir une rétroaction à cet égard aux organisations déléguées. Le CRGD établit les attentes de la CFP liées à un système de nomination bien géré qui respecte la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Système de gestion de l'information sur les priorités – SGIP (Priority Information Management System – PIMS) – Outil électronique de la Commission de la fonction publique qui permet de s'assurer que les droits relatifs à la priorité de nomination édictés dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique sont respectés.

Système de ressourcement de la fonction publique – SRFP (Public Service Resourcing System – PSRS) – Il s'agit d'un système de recrutement électronique servant à annoncer au moyen d'un processus externe les occasions d'emploi à la fonction publique et à recevoir les demandes en ligne. Le SRFP comprend des fonctions de gestion des candidatures telles que la présélection électronique des candidats, la communication électronique avec les candidats, la gestion d'une grande quantité de demandes et des outils de sélection. Il permet en outre la présentation électronique de candidats aux organisations de la fonction publique fédérale.

- Programme de stages d'enseignement coopératif et d'intériorité – Coop** (Co-operative Education/ Internship Program – CO-OP) – Programme qui vise à fournir aux étudiants de niveau postsecondaire une expérience de travail pratique et pertinente dans la fonction publique afin de les aider à satisfaire aux exigences de leur programme d'études.
- Programme des adjuvants de recherche – PAR** (Research Affiliate Program – RAP) – Programme qui permet de recruter tout au long de l'année des étudiants de niveau postsecondaire qui ont besoin d'expérience en recherche appliquée.
- Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – PFETE** (Federal Student Work Experience Program – FSWEP) – Programme par l'entremise duquel les organisations fédérales recrutent des étudiants. Le PFETE offre des possibilités d'emploi à des étudiants à temps plein de niveau secondaire ou postsecondaire inscrits dans un établissement accrédité, leur donnant ainsi l'occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir une expérience appréciable tout en améliorant leurs aptitudes à l'emploi.
- Projet de modernisation de la fonction publique – PMDFP** (Public Service Staffing Modernization Project – PSSMP) – Projet pluriannuel conçu pour moderniser la dotation au gouvernement fédéral. Il permettra de créer un environnement souple pour répondre aux besoins variés des diverses organisations, fournir un soutien et des outils de dotation communs, et appuyer la responsabilisation, la surveillance et les valeurs que sont la justice, la transparence, la représentativité et l'accessibilité.
- Qualifications constituant un atout** (Asset qualifications) – Qualifications, à l'exception des exigences en matière de langues officielles, qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui profiteraient à l'organisation ou amélioreraient la façon d'accomplir le travail pour le présent ou l'avenir.
- Qualifications essentielles** (Essential qualifications) – Qualifications requises pour le travail à accomplir et que la personne doit posséder pour être nommée.
- Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD** (Departmental Staffing Accountability Report – DSAR) – Rapport périodique que chaque organisation assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* transmet à la Commission de la fonction publique (CFP) concernant la gestion et les résultats de la dotation à l'échelle de l'organisation; ce rapport constitue la réponse aux questions posées par la CFP, lesquelles sont fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et sur les valeurs de nomination.
- Recouvrement des coûts** (Cost recovery) – Fait d'imposer des frais d'utilisation pour récupérer une partie ou la totalité des dépenses engagées en vue de fournir un produit ou un service, plutôt que de financer ce même produit ou service.
- Recrutement** (Recruitment) – Embauche de l'extérieur de la fonction publique.

considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi, ou pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience. Cette définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail actuel.

Planification des ressources humaines (Human resources planning) – Processus servant à déterminer les besoins actuels et futurs en ressources humaines de l'organisation, de même que les stratégies et objectifs prévus pour y répondre.

Postes de niveau d'agent (Officer-level jobs) – Fonctions à caractère scientifique et professionnel, et fonctions administratives et techniques (p. ex. les postes de biologistes, d'agents commerciaux et de statisticiens).

Processus de dotation collective (Collective staffing process) – Méthode grâce à laquelle un processus unique de nomination permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux).

Processus de nomination annoncé (Advertised appointment process) – Processus de nomination dans le cadre duquel les personnes comprises dans une zone de sélection donnée sont informées d'une occasion d'emploi à laquelle elles peuvent postuler.

Processus de nomination externe (External appointment process) – Processus visant à effectuer une ou plusieurs nominations et auquel sont admissibles tant les personnes qui travaillent à la fonction publique que celles de l'extérieur.

Processus de nomination interne (Internal appointment process) – Processus visant à effectuer une ou plusieurs nominations et auquel seules les personnes employées dans la fonction publique sont admissibles.

Processus de nomination non annoncé (Non-advertised appointment process) – Processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

Programme de recrutement des leaders en politiques – RLP (Recruitment of Policy Leaders Program – RPL) – Programme permettant de cibler et de recruter des Canadiens diplômés d'universités canadiennes ou de l'étranger qui ont obtenu des résultats remarquables, qui possèdent une expérience pertinente en matière d'élaboration de politiques et qui ont fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou à l'université.

Programme de recrutement postsecondaire – RP (Post-Secondary Recruitment Program – PSR) – Programme géré par la Commission de la fonction publique pour aider les organisations à recruter des diplômés de niveau postsecondaire de partout au Canada à des postes de niveau d'entrée dans la fonction publique. Le programme comprend deux composantes : un répertoire général et un système cible grâce auxquels les organisations peuvent annoncer des occasions d'emploi précises ou des choix de carrière.

Mutation (Deployment) – Déplacement d'une personne d'un poste à un autre, conformément à la partie 3 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Une mutation ne constitue pas une nomination. Elle ne peut constituer une promotion, ni modifier la durée d'emploi pour passer d'un poste de durée déterminée à un poste pour une période indéterminée. La personne mutée n'est plus titulaire du poste qu'elle occupait avant sa mutation.

Nomination (Appointment) – Mesure prise afin d'attribuer un poste ou un ensemble de tâches à une personne. Les nominations internes et externes à la fonction publique, effectuées en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sont basées sur le mérite et l'impartialité politique.

Nomination impérative (Imperative appointment) – Obligation de nommer une personne répondant aux exigences linguistiques d'un poste bilingue au moment de la nomination.

Nomination interimaire (Acting appointment) – Nomination temporaire d'un fonctionnaire à un autre poste, quand la nomination pour une durée déterminée ou pour une période indéterminée aurait constitué une promotion.

Nomination non impérative (Non-imperative appointment) – Nomination pour une période indéterminée à un poste bilingue dont l'administrateur général a estimé qu'il n'exigeait pas un titulaire ayant le profil linguistique requis au moment de la nomination. La personne nommée de façon non impérative peut soit répondre aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination, s'engager à atteindre le niveau de compétence linguistique requis dans les deux années suivant la nomination ou être exemptée de répondre aux exigences linguistiques du poste pour des raisons médicales, ou parce qu'elle est admissible à une pension immédiate dans les deux années suivant sa nomination.

Notification (Notification) – Exigence en deux volets qui consiste à communiquer, par écrit, le nom de la ou des personnes dont la candidature a été retenue aux fins de nomination, soit une notification de candidature retenue, et le nom de la personne nommée ou dont on propose la nomination, soit une notification de nomination ou de proposition de nomination, aux personnes de la zone de sélection qui ont participé à un processus de nomination interne annoncé, ainsi qu'à toutes les personnes de la zone de sélection pour ce qui est d'un processus de nomination interne non annoncé.

Obstacle (Barrier) – Politiques, pratiques, procédures, ou obstacles physiques qui entravent l'accès des personnes issues de groupes désignés, ou de personnes protégées par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, aux possibilités d'emploi offertes dans la fonction publique.

Organisations (Organizations) – Aux fins du présent rapport, le terme « organisations » renvoie aux ministères et organismes fédéraux assujettis, en tout ou en partie, à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Personnes handicapées (Persons with disabilities) – Personnes qui, au sens de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage, ou bien

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN

(Appointment Delegation and Accountability Instrument – ADAI) – Document officiel par lequel la Commission de la fonction publique délègue ses pouvoirs de nomination et ses pouvoirs connexes aux administrateurs généraux. L'IDRN détermine les pouvoirs, toute condition liée à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs, et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leurs pouvoirs délégués.

Justice (Fairness) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui exige que les décisions soient prises de façon objective, exempts d'influence politique et de favoritisme personnel; que les lignes directrices et les pratiques témoignent d'un juste traitement des personnes; et que dans le cadre d'un processus de nomination, les personnes aient le droit d'être évaluées dans la ou les langues officielles de leur choix.

Lignes directrices en matière de nomination (Appointment policy) – Ensemble de 11 lignes directrices sur des sujets particuliers correspondant aux principaux points de décision des processus de nomination.

Membres des minorités visibles (Members of visible minorities) – Aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les personnes autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche.

Mérite (Merit) – Il s'agit de l'une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque la personne à nommer possède les qualifications essentielles – notamment la compétence dans les langues officielles – établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir. Toute qualification supplémentaire constituant un atout, toute exigence opérationnelle ou tout besoin de l'organisation, pour le présent ou l'avenir, précisés par l'administrateur général, peuvent également être pris en considération.

Mesures correctives (Corrective action) – Mesures prises pour corriger une erreur, une omission ou une conduite irrégulière qui a influé sur la sélection d'une personne faisant l'objet d'une nomination ou d'une proposition de nomination, ou pour rectifier une situation dans laquelle un fonctionnaire a exercé une activité politique irrégulière.

Mesures d'adaptation en matière d'évaluation (Assessment accommodations) – Changements ou modifications apportés à la procédure d'évaluation, au format ou au contenu de l'évaluation pour éliminer les obstacles résultant de motifs de distinction illicites aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*; elles ne modifient pas la nature ou le niveau de la qualification qui est évaluée.

Méthodes d'évaluation (Assessment methods) – Méthodes telles que des entrevues, des examens écrits, des vérifications de références et des simulations utilisées pour évaluer les candidats par rapport aux qualifications du poste.

Mise en disponibilité (Lay-off) – Cessation d'emploi d'un fonctionnaire en raison de la suppression d'une fonction, d'un manque de travail ou du transfert d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.

Formulaire d'affiliation autochtone – FAAA (Affirmation of Aboriginal Affiliation Form – AAAF) – Un formulaire qui doit être rempli lors des processus de nomination visant les Autochtones, internes et externes, annoncés et non annoncés. La personne nommée déclare ainsi solennellement son appartenance autochtone. Le formulaire constitue une condition de nomination.

Gestionnaire subdélégué (Sub-delegated manager) – Personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer certains pouvoirs de nomination et d'autres pouvoirs connexes qui lui ont été délégués par la Commission de la fonction publique.

Groupe de la direction (Executive Group) – Groupe professionnel qui assure le leadership au sein de la fonction publique; il comprend cinq niveaux (EX-1 à EX-5).

Groupe professionnel (Occupational group) – Regroupement de classifications qui comprennent des fonctions similaires exigeant des compétences semblables.

Groupes désignés (Designated groups) – Conformément à la Loi sur l'équité en matière d'emploi, il s'agit des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles.

Impartialité politique (Non-partisanship) – Une des valeurs fondamentales de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique qui vise à appuyer une fonction publique professionnelle et une institution démocratique responsable, tout en donnant l'assurance que les nominations et promotions externes et internes à la fonction publique sont axées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique. Elle appuie la capacité et la volonté des fonctionnaires de servir les gouvernements, sans égard à leur affiliation politique. Elle permet aux fonctionnaires de formuler des conseils stratégiques objectifs, et d'administrer les programmes et services de façon politiquement impartiale, pour le compte des Canadiens.

Indicateur (Indicator) – Au nombre des éléments du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, les indicateurs sont utilisés pour mesurer les diverses caractéristiques du système de dotation afin d'évaluer dans quelle mesure un résultat prévu est atteint, et pour constater l'état du système de nomination de la fonction publique fédérale.

Influence politique (Political influence) – Ingérence exercée au cours d'un processus de nomination. Il peut s'agir, entre autres, de l'ingérence exercée par un cabinet de ministre ou un bureau de député.

Infotel (Infotel) – Ligne téléphonique d'information, sans frais, offerte par la Commission de la fonction publique pour renseigner les Canadiens sur les postes ouverts au public affichés sur emplois.gc.ca.

provenant de supérieurs, collègues et subordonnés; de rapports organisationnels; de lettres d'intervenants; de messages et d'autres pièces de correspondance qui se sont accumulés dans la corbeille à courrier du gestionnaire.

Exigences linguistiques du poste (Language requirements of the position) – Désignation d'un poste de la fonction publique, par l'administrateur général, comme bilingue ou unilingue, selon les catégories suivantes : bilingue, français essentiel, anglais essentiel, ou encore français ou anglais essentiel.

Exigences opérationnelles (Operational requirements) – Critère de mérite lié aux exigences actuelles ou futures d'une organisation pour le bon fonctionnement de l'unité de travail ou de l'organisation (p. ex. travail de fin de semaine, nécessité de voyager, travail par quarts).

Exigences relatives à l'évaluation (Assessment requirements) – Exigences énoncées dans les lignes directrices de la Commission de la fonction publique sur l'évaluation visant à assurer que les processus et méthodes d'évaluation permettent de choisir les personnes qui possèdent les qualifications et qui répondent aux autres critères de mérite employés pour prendre la décision de nomination; ces exigences prévoient des bases solides pour effectuer des nominations fondées sur le mérite.

Facteurs clés de réussite (Key success factors) – Infrastructure, processus, pratiques et mesures définies dans les secteurs clés de changement du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation qui sont nécessaires à l'atteinte d'un rendement positif en dotation.

Favoritisme personnel (Personal favoritism) – Mesure ou conduite inappropriée de la part d'un fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à un fonctionnaire actuel, ou à un candidat en vue d'un emploi dans la fonction publique.

Femmes (Women) – Groupe désigné aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Fonction publique (Public service) – Aux termes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, les postes qui sont compris dans les entités ci-après ou qui en relèvent : les ministères nommés à l'annexe I, les organisations inscrites à l'annexe IV et les organismes distincts énumérés à l'annexe V de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Fonctionnaire (Employee) – Personne employée dans un secteur de la fonction publique ou la Commission de la fonction publique a le pouvoir exclusif d'effectuer des nominations. Les travailleurs à temps partiel et les employés occasionnels ne sont pas des fonctionnaires. En ce qui concerne les activités politiques, ce terme s'étend aux personnes employées par les organismes suivants : Instituts de recherche en santé du Canada, Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, Agence du revenu du Canada, Agence Parcs Canada, Office national du film et Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Fonctionnaire excédentaire (Surplus employee) – Fonctionnaire nommé pour une période indéterminée dont le poste a été officiellement déclaré excédentaire, par écrit, par l'administrateur général, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une

Enquête (Investigation) – Enquête portant sur des préoccupations ou allégations liées aux processus de nomination ou sur des allégations d'activités politiques irrégulières menées par des fonctionnaires.

Études (Studies) – Les études visent à accroître la compréhension du système de dotation, à mettre l'accent sur des enjeux potentiels en dotation, et à relever les leçons retenues et les bonnes pratiques. Portant sur des questions qui exigent des éclaircissements ou qui intéressent les parlementaires ou la population, elles sont essentiellement exploratoires et font appel à des méthodes diverses. Bien qu'elles soient généralement plus descriptives que les vérifications, les études peuvent servir à guider d'autres responsables de la surveillance sur la façon d'évaluer ces questions à l'avenir et d'améliorer les lignes directrices régissant le processus de nomination.

Études statistiques (Statistical studies) – Les études statistiques sont des études analytiques fondées sur les vastes bases de données de la Commission de la fonction publique (CCFP) qui visent à clarifier des questions liées à l'embauche et aux activités de dotation à la fonction publique fédérale. Les études statistiques sont habituellement axées sur la description, en termes analytiques, des pratiques de dotation, l'étude des questions particulières touchant des politiques et des programmes dans une perspective d'analyse, et la prestation de soutien analytique à l'égard des fonctions de surveillance de la CFP.

Étudiants contribuant à l'avancement et à l'innovation en recherche – ECLAIR (Students Providing Aligned Research and Knowledge – SPARK) – Programme qui permet de bien mettre en rapport les capacités intellectuelles des étudiants et des professeurs universitaires avec les besoins de la fonction publique fédérale en matière de recherche.

Évaluation de langue seconde – ELS (Second language evaluation – SLE) – Tests linguistiques utilisés par la Commission de la fonction publique pour déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des fonctionnaires et des postulants. Il s'agit de tests de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale qui permettent d'évaluer la capacité de la personne à lire, à écrire, à parler et à comprendre la seconde langue officielle dans un contexte de travail.

Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN (Appointment Framework Knowledge Test – AFKT) – Test de la Commission de la fonction publique (CCFP) permettant de valider les connaissances des spécialistes des ressources humaines (RH) relativement au Cadre de nomination de la CFP et aux lois pertinentes. Comme condition de délégation, les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs gestionnaires subdélégués peuvent compter sur des spécialistes des RH dont les connaissances relatives au Cadre de nomination ont été validées par la CFP.

Exercice financier (Fiscal year) – Du 1^{er} avril au 31 mars, dans l'administration publique.

Exercice In-basket (In-basket exercise) – Technique d'évaluation qui consiste à simuler les aspects importants d'un poste de gestion. Le candidat est amené à résoudre les questions et problèmes de gestion qui lui sont présentés sous forme de documents tels que des courriels

Disponibilité au sein de la population active (Workforce availability) – Répartition des personnes appartenant aux groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi sous forme de pourcentage de l'ensemble de la population active du Canada. Aux fins de la fonction publique fédérale, la disponibilité au sein de la population active repose uniquement sur les citoyens canadiens qui occupent, sur le marché du travail canadien, des emplois qui correspondent aux emplois de la fonction publique; et elle est calculée à partir des données du recensement. Les estimations relatives aux personnes handicapées proviennent notamment des données de l'Enquête sur la participation et les limitations d'activités (EPLA) de 2006, dont les données sont également recueillies par Statistique Canada.

Dotation électronique (E-staffing) – Utilisation de la technologie pour aider les gestionnaires à mener à bien les processus de dotation, par exemple la présélection électronique d'un grand nombre de demandes d'emploi.

Droit de priorité de nomination (Priority entitlement) – Droit d'être nommé à un poste avant quiconque si les qualifications essentielles sont satisfaites. Il existe, aux termes de la *Loi sur l'emploi* dans la fonction publique, trois types de priorités légales (dans l'ordre, fonctionnaire excédentaire nommé au sein de son organisation, fonctionnaire en congé dont le poste a été doté par un remplaçant pour une période indéterminée ou son remplaçant, et personne mise en disponibilité) et six priorités réglementaires en vertu du *Règlement sur l'emploi* dans la fonction publique (dans aucun ordre particulier, fonctionnaire excédentaire nommé à l'extérieur de son organisation, fonctionnaire qui devient handicapé, membre des Forces canadiennes libéré pour des raisons médicales et membre de la Gendarmerie royale du Canada renvoyé pour des raisons médicales, fonctionnaire en congé autorisé en raison de la réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait, fonctionnaire bénéficiant d'une priorité de réintégration à son groupe et niveau d'origine et les époux ou conjoints de fait survivants de fonctionnaires, des membres des Forces canadiennes et des membres de la Gendarmerie royale du Canada dont le décès est attribuable à l'exercice de leurs fonctions).

Durée d'emploi (Tenure) – Période pour laquelle une personne est embauchée.

Emploi occasionnel (Casual employment) – Possibilité d'embaucher une personne à court terme. Aux termes de la *Loi sur l'emploi* dans la fonction publique (LEFP), l'employé occasionnel ne peut, au cours d'une année civile, travailler dans une organisation donnée plus de 90 jours ouvrables, exception faite du Bureau du directeur général des élections où, dans certains cas, la période maximale est de 165 jours par année civile. D'autres dispositions de la LEFP, comme l'exigence en matière de mérite et l'admissibilité aux processus de nomination interne, ne s'appliquent pas aux employés occasionnels.

Emploi pour une durée déterminée (Specified term employment) – Emploi, à temps partiel ou à temps plein, qui prend fin à une date déterminée.

Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent (Indeterminate – permanent employment) – Emploi à temps plein ou à temps partiel (y compris saisonnier) dont la durée n'est pas déterminée.

Besoins organisationnels (Organizational needs) – Critère de mérite lié aux besoins actuels ou futurs qui pourraient améliorer le fonctionnement de l'organisation ou la réalisation de son mandat. Les besoins organisationnels peuvent comprendre l'examen de la candidature de membres de groupes désignés.

Cadre de nomination (Appointment Framework) – Instruments de politique liés aux lignes directrices en matière de nomination, à la délégation et à la responsabilisation, qui définissent les attentes de la Commission de la fonction publique envers les administrateurs généraux en matière d'élaboration de systèmes de dotation, afin que ceux-ci soient conformes aux exigences législatives et aux valeurs de dotation dans la fonction publique.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD (Staffing Management Accountability Framework – SMAF) – Cadre énonçant les attentes pour un système de nomination bien géré, qui permet la surveillance continue des pouvoirs délégués et la production de rapports pour la Commission de la fonction publique. Ce cadre sert à évaluer les facteurs clés de réussite, l'atteinte des résultats et le respect des valeurs de nomination.

Classification (Classification) – Groupe, sous-groupe (le cas échéant) et niveau professionnels attribués à une personne ou à un poste.

Critères de mérite (Merit criteria) – Il s'agit des quatre types de critères visant à déterminer le mérite pour les nominations effectuées en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à savoir : les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout, les besoins organisationnels et les exigences opérationnelles.

Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique – DELOFP (Public Service Official Languages Exclusion Approval Order – PSOLEAO) – Décret qui prévoit certaines circonstances dans lesquelles une personne n'a pas à satisfaire, de façon temporaire ou permanente, aux exigences en matière de langues officielles liées à un poste bilingue.

Décrets d'exemption (Exclusion Approval Orders – EAO) – Permet l'exemption de personnes, de postes, ou d'une catégorie de personnes ou de postes, de l'application en tout ou en partie de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) lorsque la Commission de la fonction publique (CFP) estime que l'application de la LEFP ou de certaines de ses dispositions n'est ni réalisable, ni dans l'intérêt de la fonction publique. Le décret d'exemption exige l'approbation du gouverneur en conseil et est généralement accompagné d'un règlement du gouverneur en conseil, pris sur la recommandation de la CFP, prévoyant la façon dont on doit traiter les personnes ou les postes exclus.

Discussion informelle (Informal discussion) – Possibilité offerte à une personne qui n'a pas été retenue dans un processus de nomination interne, de discuter de façon informelle de la décision, avant que la nomination ne soit effectuée.

Abus de pouvoir (Abuse of authority) – Utilisation inappropriée intentionnelle d'un pouvoir. L'abus de pouvoir inclut la mauvaise foi et le favoritisme personnel.

Accessibilité (Access) – Une des valeurs directrices de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique qui exige que les personnes de partout au pays aient la possibilité de poser leur candidature en vue d'un emploi dans la fonction publique, et ce, dans la langue officielle de leur choix, et d'être prises en considération pour ce poste.

Activité politique (Political activity) – Aux termes de la partie 7 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer; toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer; ou le fait d'être candidat à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale, ou de tenter de le devenir avant ou pendant la période électorale.

Affectation (Assignment) – Mouvement temporaire d'un fonctionnaire à un poste de même niveau au sein d'une organisation pour effectuer certaines tâches ou remplir les fonctions d'un poste existant, ou prendre en charge un projet spécial. Il s'agit d'une mesure administrative qui n'est pas une nomination, ni une mutation. L'affectation ne peut pas constituer une promotion, ni prolonger une période d'emploi. Le fonctionnaire en affectation demeure le titulaire de son poste d'attache.

Autochtones (Aboriginal peoples) – Les Indiens, les Inuits et les Métis, selon la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Autodéclaration (Self-declaration) – Renseignements que les postulants fournissent de leur propre chef à des fins statistiques lors des processus de nomination et dans le cas des processus ciblant les groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi, qui servent à déterminer l'admissibilité.

Auto-identification (Self-identification) – Collecte de renseignements sur l'équité en matière d'emploi que les employés fournissent de façon volontaire. Ils servent à des fins statistiques pour analyser et surveiller les progrès réalisés à l'endroit des groupes désignés dans la fonction publique fédérale et aux fins de production des rapports sur la représentation au sein de l'effectif.

Bénéficiaire de priorité (Priority person) – Personne qui a le droit, aux termes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique, d'être nommée avant quiconque à tout poste vacant dans la fonction publique. La personne doit posséder les qualifications essentielles pour le poste.

Surveillance du rendement et présentation de rapports

Progrès réalisés à ce jour	Recommandations du Comité
<p>La CFP a élaboré un questionnaire structuré et s'approprié à le mettre à l'essai dans plusieurs ministères en 2010-2011.</p> <p>La CFP est à mettre au point des méthodes et des outils pour appuyer le programme de gestion de la qualité et d'amélioration et pour contribuer au succès de l'examen externe de la qualité de 2011.</p>	<p>16. Pour maintenir le caractère raisonnable des efforts prévus en matière de vérification, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • obtenir une réaction officielle des ministères grâce à un processus structuré de sondages d'opinion; • entreprendre tous les ans ou tous les deux ans un examen externe de l'assurance de la qualité.
<p>Dans le cadre de son processus de planification stratégique et d'examen du rendement, la CFP continuera d'examiner les résultats de ses activités de surveillance et de vérification afin d'assurer le maintien d'un sain équilibre entre les deux.</p> <p>La CFP a établi une stratégie de mesure du rendement afin d'évaluer les progrès accomplis au regard du plan d'action concernant les activités de surveillance.</p> <p>Le bureau de projet étudie actuellement un modèle logique avant de passer à la prochaine étape qui consistera à élaborer un cadre officiel de mesure du rendement pour assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations.</p> <p>S'il y a lieu, la CFP apportera des modifications aux rapports connexes (Rapport sur les plans et priorités (RPP), Rapport ministériel sur le rendement). D'ailleurs, ces modifications apparaîtront dans le RPP de 2011-2012.</p>	<p>17. Pour garantir que les efforts consacrés par la CFP à la surveillance demeurent adéquats, les examens annuels des plans stratégiques et du rendement menés par la CFP doivent continuer d'inclure un examen rigoureux des résultats de ses activités de surveillance et de vérification.</p> <p>18. Pour garantir la responsabilisation et la transparence des résultats touchant le rendement de ses activités de surveillance, la CFP doit continuer de rendre compte au Parlement du nombre prévu et réel de vérifications exécutées au cours d'une année, ainsi que des progrès accomplis quant au renforcement de la capacité.</p>
<p>La CFP continuera de rendre compte au Parlement du nombre prévu et réel de vérifications menées chaque année, ainsi que des progrès accomplis quant au renforcement de la capacité et aux résultats atteints.</p>	<p>18. Pour garantir la responsabilisation et la transparence des résultats touchant le rendement de ses activités de surveillance, la CFP doit continuer de rendre compte au Parlement du nombre prévu et réel de vérifications exécutées au cours d'une année, ainsi que des progrès accomplis quant au renforcement de la capacité.</p>

Recommandations du Comité

Progrès réalisés à ce jour

<p>La CFP a accompli un travail d'envergure dans ce domaine. En effet, elle a mis en place une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement et offert des cours et des ateliers pour renforcer les compétences en vérification.</p> <p>En outre, la mise sur pied, en 2009, d'un programme de perfectionnement professionnel vient renforcer la planification de la relève et permet à la CFP de s'assurer de disposer des compétences requises pour exécuter le travail.</p>	<p>13. Pour assurer l'efficacité de son processus de vérification et la viabilité de ses activités dans ce domaine, la CFP doit continuer à mettre en œuvre ses plans visant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • investir dans la promotion du travail d'équipe et le leadership de ses vérificateurs; • établir et mettre en œuvre une stratégie d'apprentissage et l'efficacité des vérifications (formation et coaching par exemple).
<p>En 2009-2010, la CFP a procédé à une révision complète et à la simplification de ses méthodes de vérification qu'elle met en œuvre depuis décembre 2009. Les critères de vérification s'inspirent de l'instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et du Cadre de nomination de la CFP.</p> <p>De plus, afin de renforcer ses méthodes de vérification, la CFP a mis au point des outils, un logiciel d'échantillonnage et des modèles pour appuyer l'application des nouvelles méthodes.</p>	<p>14. Pour assurer l'efficacité de son processus de vérification, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • adapter ses méthodes de vérification afin qu'elles correspondent mieux au contexte particulier des vérifications de la dotation, qu'elles établissent des liens manifestes avec le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et le Cadre de nomination de la CFP, et qu'elles mettent davantage l'accent sur les questions importantes qui présentent des risques; • fournir la technologie et les outils de soutien adéquats nécessaires à la vérification (outils d'échantillonnage et documents de travail électroniques par exemple).
<p>Afin d'améliorer ces aspects, la CFP assure le perfectionnement des compétences en gestion de projets grâce à des cours, et à des ateliers sur le sujet. La CFP a mis au point un modèle de planification des ressources et travaille à l'élaboration d'outils pour aider les équipes de vérification à respecter le nombre d'heures cible, tant pour les vérifications d'entité que pour les vérifications pangouvernementales, et pour reconnaître les différences entre les organisations de petite et de grande taille.</p>	<p>15. Pour maintenir le caractère raisonnable des efforts prévus en matière de vérification, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • continuer de mettre à jour et de réviser son modèle de planification des ressources en tenant compte de l'expérience récente et des pratiques exemplaires en vigueur dans la profession; • mettre en œuvre le nombre cible récemment révisé d'heures prévues au budget; • mettre en œuvre des techniques de gestion de projets plus rigoureuses afin d'assurer le dépistage rapide d'événuels dépassements de coûts et la prise de mesures correctives en temps opportun.

Activités de surveillance et processus relatifs au Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation

Recommandations du Comité	Progrès réalisés à ce jour
<p>9. Pour améliorer en permanence l'efficacité de son processus de surveillance, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • veiller à consulter adéquatement les intervenants et à leur communiquer le processus d'évaluation du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD); • parfaire le processus d'évaluation du RMORCD. 	<p>La CFP a tiré des leçons du processus du RMORCD de 2008-2009 et a tenu des consultations suivies auprès des parties intéressées afin de continuer à parfaire le CRGD. Elle a recueilli des renseignements venant d'organisations de différentes tailles, en organisant des discussions en table ronde réunissant un nombre représentatif d'organisations et en tenant des consultations auprès de la collectivité des ressources humaines. Pour le processus d'évaluation du RMORCD 2009-2010, on a eu recours à un CRGD et à des modèles de RMORCD simplifiés ainsi qu'à des lignes directrices d'évaluation et des outils d'analyse révisés. Une nouvelle approche et un nouveau modèle ont été utilisés pour les organisations de très petite taille afin de réduire le fardeau de la production de rapports.</p>
<p>10. Pour améliorer l'efficacité globale de ses activités de surveillance des données, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mettre en œuvre une stratégie officielle en matière de données et mettre à niveau son infrastructure de Technologie de l'information (TI); • continuer de collaborer avec les ministères et organismes centraux de façon à contribuer à la mise en place, à l'échelle du gouvernement, d'une approche rationalisée en ce qui concerne la collecte des données et les systèmes de TI connexes. 	<p>La CFP a élaboré une vision et un ensemble commun de priorités en vue de créer un environnement de gestion de données et de renseignements d'affaires devant faciliter l'échange de renseignements de dotation plus à jour entre la CFP et les organisations. En outre, la CFP a rencontré régulièrement des représentants du BDPRH afin de contribuer à l'élaboration de la fiche de rendement sur la gestion des personnes préparée par le Secrétariat du Conseil du Trésor, laquelle permet de cibler les principaux indicateurs de rendement et sources de données ainsi que les mesures et sources justificatives.</p>
<p>11. Pour contribuer à l'efficacité globale de ses activités de surveillance du choix du processus de nomination, la CFP doit examiner son approche concernant la collecte de données sur les processus de dotation non annoncés afin de déterminer s'il serait possible d'y apporter des changements en vue d'obtenir des données plus exactes et plus complètes.</p>	<p>La CFP a apporté des modifications à son SGIP afin qu'il puisse être utilisé pour réunir des données additionnelles auprès des organisations quant à l'utilisation des processus non annoncés. Ces modifications, introduites en novembre 2009, seront mises à jour en 2010-2011 dans la foulée des consultations permanentes auprès des intervenants internes et externes.</p>
<p>12. Pour assurer la durabilité de ses activités de surveillance, la CFP doit continuer à mettre en œuvre des plans visant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • accroître le niveau de ressources qu'elle consacre aux activités de surveillance; • investir dans la planification de la relève et le renforcement de la capacité dans ce domaine. 	<p>En outre, la CFP a restructuré ses activités de surveillance afin d'en assurer la viabilité à long terme.</p>

<p>D'autres consultations sont en cours et visent à apporter des améliorations additionnelles aux indicateurs pendant l'exercice 2010-2011.</p> <p>À la suite des consultations, la CFP a adopté une nouvelle approche pour les organisations de très petite taille dont l'effectif compte moins de 100 employés afin de réduire au minimum le fardeau de production de rapports. Dans leur cas, la CFP a utilisé un modèle et un outil d'évaluation sur mesure.</p> <p>Pour appuyer ses communications continues avec les intervenants, la CFP a mis à jour la Trousse de renseignements de la CFP et entend créer un site Internet portant sur l'évaluation de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. De plus, la CFP a établi un calendrier des relations stratégiques extérieures et consultations ministérielles afin de faciliter la coordination interne du calendrier des allocations et des activités de liaison.</p>	<p>8. Pour clarifier ses attentes à l'égard des ministères quant à l'utilisation des processus de nomination non annoncés, la CFP doit préciser et communiquer ses attentes à propos des lignes directrices en matière de choix du processus de nomination et, pour ce faire, consulter adéquatement les intervenants.</p>
<p>La CFP continue de clarifier sa position sur le recours aux processus de nomination non annoncés, soulignant que, dans la plupart des situations, les processus annoncés sont d'avantage conformes aux valeurs fondamentales et aux valeurs directrices de la LEFP. Afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les organisations utilisent des processus non annoncés ainsi que la fréquence de leur utilisation, la CFP a, en novembre 2009, apporté des modifications à son Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) de façon à permettre aux organisations de fournir l'information à cet égard. Ainsi, en utilisant les choix intégrés au SGIP, les organisations peuvent indiquer la raison pour laquelle elles ont recours à des processus non annoncés ou même préciser toute autre raison, le cas échéant. Les organisations qui utilisent le nouveau système transmettent continuellement des commentaires à la CFP à ce sujet. En outre, la CFP a tenu des consultations sur sa position quant à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. Des explications concernant la position de la CFP ainsi que l'utilisation appropriée de processus non annoncés seront communiquées aux organisations. D'autres modifications seront apportées au cours de l'exercice 2010-2011.</p>	

Examen des lignes directrices et du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation	Recommandations du Comité
<p>La CFP continue de transmettre ses plans de vérification au Bureau du vérificateur général (BVG) et rencontre ses représentants, deux fois l'an, afin de discuter de questions liées à tout chevauchement éventuel des activités.</p> <p>La CFP poursuit ses rencontres avec les ministères, y compris les comités ministériels de vérification, selon les besoins, afin de préciser les activités et les attentes.</p>	<p>6. Pour réduire au minimum, au sein des ministères, le chevauchement des activités de surveillance liées aux vérifications de la dotation de la CFP et aux vérifications des RH menées par le Bureau du vérificateur général (BVG), la CFP devrait travailler avec le BVG afin de favoriser la collaboration et l'établissement d'un mécanisme officiel d'échange des plans.</p> <p>7. Pour clarifier ses attentes à l'égard des ministères, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • terminer l'examen stratégique prévu des lignes directrices concernant les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes; • continuer à parfaire son Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD); • assurer une consultation et une communication adéquates avec les intervenants pendant qu'elle apporte des changements à ses lignes directrices et au CRGD. <p>Toutes les lignes directrices en matière de nomination font l'objet d'un examen approfondi en fonction des commentaires des intervenants ainsi que des constatations issues de l'examen de documents existants et des décisions du Tribunal de la dotation dans la fonction publique.</p> <p>La CFP continue de consulter régulièrement les intervenants dans le cadre de sa démarche visant à parfaire son CRGD. Certaines révisions ont été mises en œuvre pendant le cycle d'établissement de rapports 2009-2010 de façon à préciser les attentes de la CFP. Ainsi, les indicateurs qui y figurent sont plus clairs et s'harmonisent mieux avec les sources d'information centrales. Tout chevauchement a été éliminé et le nombre d'indicateurs est passé de 37 à 29. Selon les organisations, ces changements montrent que leurs points de vue ont été pris en compte, et le fardeau de production de rapports a été allégé.</p>
Progrès réalisés à ce jour	Recommandations du Comité
<p>La CFP a tenu de nombreuses rencontres de consultation avec des intervenants internes et externes. À la suite de ces rencontres, les guides correspondants aux lignes directrices individuelles ont été simplifiés et réduits – le nombre de documents est passé de 52 à 8, soit un guide par ensemble de lignes directrices – ce qui a permis d'alléger le « labyrinthe de règles ». Un plan de mise en œuvre et un plan de communications et de liaison externe sont en cours d'élaboration.</p> <p>De plus, cinq outils nouveaux ou révisés de soutien relatifs aux lignes directrices nouvelles ou révisées ont été publiés en août 2009 dans le cadre de l'initiative d'examen des lignes directrices.</p> <p>À la suite des consultations tenues, les Lignes directrices en matière d'annonces dans les processus de nomination et les Lignes directrices en matière de sélection et de nomination ont été mises à jour.</p>	

vérificateur général

Progrès réalisés à ce jour

Le CFP a mis sur pied un groupe de travail réunissant des représentants de la CFP et ayant pour tâche de concevoir et de mettre au point une séance d'information qui sera offerte en 2010-2011.

De plus, une nouvelle séance d'information sur le ressourcement des cadres a été élaborée et sera présentée au début de l'exercice 2010-2011. Cette séance est axée principalement sur l'orientation et la formation des gestionnaires supérieurs et des conseillers en ressources humaines sur le plan des attentes liées aux processus de nomination des cadres.

La CFP a mis au point une façon de relancer le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCFP) au début de l'exercice 2009-2010. En février 2010, après avoir désigné un agent négociateur comme coprésident, la CFP a rencontré les représentants du Conseil national mixte afin de discuter de l'approche proposée pour relancer le CCCFP, notamment la façon d'amener les membres du CCCFP à prendre part à l'examen de la LEFP actuellement mené par la CFP. Il a également été convenu de tenir une réunion de tous les membres du CCCFP en avril 2010.

La stratégie de communication et de liaison externe de la CFP fait état des principales activités visant à faire connaître à la collectivité des vérificateurs internes et aux comités de vérification la méthodologie utilisée par la CFP.

En novembre 2009, la CFP a rencontré les représentants du BCG afin de discuter des mandats et des travaux ainsi que de la liaison avec les vérificateurs internes. Invitée à participer à la réunion des comités de vérification des ministères et organismes tenue en décembre 2009, la CFP y a présenté ses activités.

La CFP s'est engagée à communiquer en ligne ses méthodes de vérification à l'ensemble des vérificateurs internes sur le site Web du gouvernement du Canada GCPEDA. Une ébauche de contenu a été élaborée et il y a eu des réunions avec les Communications à ce sujet. Tous les documents doivent être communiqués aux vérificateurs internes en juin 2010.

Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique – Plan d'action

Ce tableau résume les progrès réalisés en 2009-2010 relativement à la mise en œuvre des recommandations du Comité d'examen indépendant formé à l'automne 2008. Ce comité a pour mandat d'évaluer la pertinence de la démarche et l'importance des efforts déployés par la Commission de la fonction publique (CFP) au chapitre des activités de surveillance.

Communication avec les intervenants

Recommandations du Comité

1. Afin de rationaliser ses rapports au Parlement, la CFP devrait envisager de lui remettre un rapport global résumant les résultats des activités de vérification des ministères, tout en continuant de fournir à ceux-ci les résultats de leurs vérifications individuelles. Pour garantir la transparence du processus de reddition de comptes, les rapports de vérification des ministères doivent rester facilement accessibles au public et, par conséquent, être affichés sur le site Web de la CFP.

Pour l'exercice 2010-2011, la CFP déposera un rapport global réunissant ses rapports de vérification. Une fois approuvés, tous les rapports de vérification seront affichés sur le site Web de la CFP et, par conséquent, seront accessibles au public.

Pour l'exercice 2010-2011, la CFP déposera un rapport global réunissant ses rapports de vérification. Une fois approuvés, tous les rapports de vérification seront affichés sur le site Web de la CFP et, par conséquent, seront accessibles au public.

2. Pour améliorer la collaboration entre la CFP et les ministères et organismes centraux, la CFP doit créer une tribune régulière pour faciliter le dialogue sur la dotation et la surveillance avec les administrateurs généraux des ministères et des organismes centraux.

La CFP a transmis le rapport du Comité d'examen indépendant au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, lequel relève du greffier, et lui a présenté des mises à jour sur sa contribution au recrutement et ses travaux sur l'impartialité politique et les activités politiques.

La CFP a élaboré une stratégie de communication et de liaison externe qui prévoit la transmission de son plan annuel de vérification au Bureau du contrôleur général (BCG) et aux organisations, et sa diffusion en ligne chaque année.

Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats de activités de surveillance de la Commission de la fonction publique (en vigueur le 31 mars 2010)*

<p>Agence spatiale canadienne</p>	<p>La CFP conserve tous les pouvoirs pour les processus de recrutement des EX et procède à toutes les opérations à cet égard (en vigueur depuis le 31 décembre 2005).</p> <p>Les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes ne peuvent être subdélgués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui qui est indiqué (employés du groupe EX seulement), à l'exception du pouvoir de faire prêter serment et de recevoir les affirmations solennelles, lequel peut être subdélgué à n'importe quel niveau (en vigueur depuis le 31 décembre 2005).</p>
<p>Santé Canada</p>	<p>L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans le cadre du processus du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 21 août 2009).</p> <p>L'organisation doit présenter un plan d'action qui décrit la façon dont elle répondra aux recommandations issues de la vérification de la CFP (en vigueur depuis le 21 août 2009).</p>
<p>Infrastructure Canada</p>	<p>L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans le cadre du processus du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 22 juin 2009).</p> <p>L'organisation doit présenter tous les documents et comptes rendus des réunions de son Comité des RH portant sur les questions de dotation (en vigueur depuis le 22 juin 2009).</p>
<p>Gendarmerie royale du Canada</p>	<p>Un conseiller spécial est assigné par la CFP afin de travailler de concert avec l'organisation pour appuyer le commissaire et lui donner des conseils sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP (en vigueur depuis le 1^{er} avril 2008).</p> <p>Un membre du personnel des ressources humaines (RH) investi des pouvoirs subdélgués peut autoriser une nomination, au cas par cas, seulement s'il est de niveau équivalent ou supérieur à celui d'un gestionnaire d'embauche (en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2009).</p> <p>Un membre du personnel des RH investi des pouvoirs subdélgués peut autoriser, au cas par cas, une nomination intermédiaire pour une durée inférieure à quatre mois (à l'exception du groupe EX), pour les postes dotés seulement (en vigueur depuis le 2 février 2009).</p> <p>L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans le cadre du processus du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 1^{er} avril 2008).</p>

*Conditions des nominations effectuées à l'issue de processus annoncés ou non annoncés, internes ou externes.

Tableau 51: Nominations externes pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique à des postes autres que ceux du niveau d'agent

2009-2010	Années	Nbre % provenant d'autres régions	Demandes d'emploi	Nbre % provenant d'autres régions	Nominations externes ³ % provenant d'autres régions
-----------	--------	---	-------------------	---	--

Colombie-Britannique	154	28 774	32,2	618	2,3
Alberta	97	15 915	65,6	390	12,3
Saskatchewan	52	6 292	69,4	128	3,9
Manitoba	47	8 205	42,4	174	2,3
Ontario (sauf la RCN)	135	37 365	18,3	763	2,6
Région de la capitale nationale (RCN)	145	100 194	34,3	1 358	14,3
Québec (sauf la RCN)	138	31 218	14,1	620	1,3
Nouveau-Brunswick	40	6 022	47,1	159	3,1
Nouvelle-Écosse	44	6 249	53,9	195	12,8
Île-du-Prince-Édouard	10	1 672	44,7	14	7,1
Terre-Neuve-et-Labrador	26	4 850	23,9	30	3,3
Yukon	3	125	72,8	6	16,7
Territoires du Nord-Ouest	18	856	86,0	15	0,0
Nunavut	4	183	85,2	4	0,0
Extérieur du Canada	0	0	0,0	1	100,0
Total	913	247 920	33,2	4 475	7,3

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CCF) sur les activités d'embauche et de dotation et le Système de ressource

ment de la fonction publique (SRFP)

¹ Les annonces ayant plus d'un lieu de travail sont calculées comme des annonces multiples (une pour chaque lieu de travail) et peuvent avoir un impact sur la distribution géographique. Exclut les annonces qui contiennent plus d'un groupe et niveau.

² Une demande est comptée plusieurs fois quand elle est reçue pour une annonce contenant des lieux de travail multiples.

³ Ces données ont été obtenues par la comparaison de l'adresse à domicile des candidats (du Système de ressource de la fonction publique) avec la région géographique du poste de ces candidats ayant été nommés à la fonction publique en 2009-2010 (des dossiers d'embauche et de dotation de la CCF). En raison de difficultés liées aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CCF n'a pu établir de correspondance avec les données du Système de ressource de la fonction publique que pour environ 70 % des nominations. Ne comprend pas les nominations pour une durée de moins de six mois, le groupe de la direction et les organismes distincts.

Tableau 50 : Nominations externes pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique à des postes de niveau d'agent

2009-2010	Années ¹	Demandes d'emploi ²	Nominations externes ³
Région géographique	Nbre	% provenant d'autres régions	% provenant d'autres régions

Colombie-Britannique	517	63 656	64,3	570	8,5
Alberta	441	40 438	76,7	329	21,8
Saskatchewan	297	19 141	85,5	111	20,7
Manitoba	332	17 917	73,0	230	9,1
Ontario (sauf la RCN)	731	116 003	38,1	856	9,1
Région de la capitale nationale (RCN)	1 019	264 108	42,0	4 296	25,8
Québec (sauf la RCN)	636	70 945	37,0	706	4,2
Nouveau-Brunswick	232	21 198	70,4	203	9,3
Nouvelle-Écosse	254	22 292	74,0	252	21,4
Îles-du-Prince-Édouard	32	2 490	75,7	28	25,0
Terre-Neuve-et-Labrador	161	15 685	66,9	67	19,4
Yukon	27	2 919	95,6	17	52,9
Territoires du Nord-Ouest	107	7 279	94,6	55	41,8
Nunavut	55	3 815	95,1	18	33,3
Extérieur du Canada	2	91	98,9	2	100,0
Total	4 843	667 977	50,8	7 740	19,5

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CCFP) sur les activités d'embauche et de dotation et le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)

- ¹ Les annonces ayant plus d'un lieu de travail sont calculées comme des annonces multiples (une pour chaque lieu de travail) et peuvent avoir un impact sur la distribution géographique. Exclut les annonces qui contiennent plus d'un groupe et niveau.
- ² Une demande est comptée plusieurs fois quand elle est reçue pour une annonce contenant des lieux de travail multiples.
- ³ Ces données ont été obtenues par la comparaison de l'adresse à domicile des candidats (du Système de ressourcement de la fonction publique) avec la région géographique du poste de ces candidats ayant été nommés à la fonction publique en 2009-2010 (des dossiers d'embauche et de dotation de la CFP). En raison de difficultés liées aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CFP n'a pu établir de correspondance avec les données du Système de ressourcement de la fonction publique que pour environ 70 % des nominations. Ne comprend pas les nominations pour une durée de moins de six mois, le groupe de la direction et les organismes distincts.

Tableau 49 : Répartition en pourcentage des postulant·s à des processus externes et de la population canadienne

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Région géographique de résidence	2009-2010	
	Région géographique de résidence des postulant·s (%)	Population canadienne (%)
Colombie-Britannique	9,3	13,0
Alberta	6,6	10,4
Saskatchewan	1,9	3,1
Manitoba	3,4	3,6
Ontario	45,0	38,5
Québec	24,5	23,9
Nouveau-Brunswick	3,0	2,3
Nouvelle-Écosse	3,5	2,9
Ile-du-Prince-Édouard	0,8	0,4
Terre-Neuve-et-Labrador	1,5	1,6
Yukon	0,1	0,1
Territoires du Nord-Ouest	0,2	0,1
Nunavut	0,1	0,1
Total	100,0	100,0

Source : Système de recensement de la fonction publique le 31 mars 2010 et Recensement 2006 de Statistique Canada

Tableau 48 : Profil géographique et scolaire des postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Geographic area	2009-2010		
	Niveau de scolarité le plus élevé		
	Postulants	Secondaire	Collégial
Colombie-Britannique	4 260	277	583
Alberta	2 698	252	621
Saskatchewan	1 094	77	90
Manitoba	2 272	186	202
Ontario (sauf la RCN)	15 200	1 024	2 109
Région de la capitale nationale (RCN)	18 506	1 006	3 183
Québec (sauf la RCN)	10 215	542	2 474
Nouveau-Brunswick	2 201	248	178
Nouvelle-Écosse	2 038	217	238
Île-du-Prince-Édouard	1 032	149	94
Terre-Neuve-et-Labrador	783	58	72
Yukon	37	4	7
Territoires du Nord-Ouest	90	13	27
Nunavut	9	4	1
Extérieur du Canada	52	2	2
Total	60 487	4 059	9 881

Source : Système de ressourcement de la fonction publique le 31 mars 2010

Tableau 47 : Nombre et répartition des postulants inscrits au programme de recrutement postsecondaire (automne 2009), selon la région géographique de résidence

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Région géographique de résidence	Nombre	Pourcentage (%)
Colombie-Britannique	3 139	8,1
Alberta	1 550	4,0
Saskatchewan	422	1,1
Manitoba	821	2,1
Ontario	19 664	50,4
Québec	10 988	28,2
Nouveau-Brunswick	691	1,8
Nouvelle-Écosse	843	2,2
Île-du-Prince-Édouard	247	0,6
Terre-Neuve-et-Labrador	395	1,0
Yukon	13	0,0
Territoires du Nord-Ouest	16	0,0
Nunavut	4	0,0
Extérieur du Canada	188	0,5
Total	38 981	100,0

Source : Système de ressourcement de la fonction publique le 31 mars 2010

Tableau 46 : Administration des priorités (total de la fonction publique)
 Nombre de bénéficiaires de priorité (inscriptions), nombre de placements et nombre de retraits de priorité, selon le type de priorité

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Type de priorité	Report	Nou- veaux dossiers	Total (reports + non- dossiers)	Personnes nommées	Demis- sions ou départs à la retraite	Droits de priorité expirés	Autres retraits de la liste des priorités (b)	Total des retraits de la liste des priorités	Dossiers actifs à la fin de la période
Congés autorisés (art. 41)	339	308	647	139	28	53	30	250	397
Mises en disponibilité (art. 41)	13	13	26	1	0	13	0	14	12
Total – Priorités légales	352	321	673	140	28	66	30	264	409
Personnel excédentaire (art. 5)	95	422	517	144	23	0	30	197	320
Fonctionnaires devenus handicapés (art. 7)	66	50	116	14	5	15	11	45	71
Membres des FC ou de la GRC libérés pour raisons médicales (art. 8)	242	301	543	215		65	0	280	263
Réinstallation du conjoint (art. 9)	380	438	818	194	12	35	172	413	405
Réintégration à un niveau supérieur (art. 10)	77	103	180	33	1	68		102	78
Personnel exonéré du gouverneur général (art. 6)		0		0	0		0		0
Total – Priorités réglementaires	860	1 314	2 174	600	41	183	213	1 037	1 137
Total général	1 212	1 635	2 847	740	69	249	243	1 301	1 546

(a) Le nombre de reports du 31 mars 2009 est différent du nombre de dossiers actifs au 31 mars 2009 qui a été publié dans le rapport annuel de l'année dernière, en raison de l'inscription de nouvelles priorités reçues à la fin de mars 2009 et activées après le début du nouvel exercice. La validation des données dans le Système de gestion de l'information sur les priorités peut également avoir eu une incidence sur les chiffres présentés.

(b) Les changements aux types de priorité sont inclus dans la rubrique « Autres retraits de la liste de priorités ».

Nota : Voir « Données sur les priorités ».

Tableau 45 : Changement dans l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique selon l'organisation (suite)

De mars 2009 à mars 2010

Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant	Organisation	N ^{re}	N ^{re}	Différence	% de variation depuis l'année dernière
		Mars 2009	Mars 2010		

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*	1 220	2 093	873	71,6
Sécurité publique Canada	1 037	1 115	78	7,5
Service administratif des tribunaux judiciaires	617	629	12	1,9
Service correctionnel du Canada	16 871	17 709	838	5,0
Service des poursuites pénales du Canada	783	854	71	9,1
Statistique Canada	5 781	5 557	-224	-3,9
Transports Canada	5 393	5 523	130	2,4
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	13 203	13 736	533	4,0
Tribunal des droits de la personne du Canada	18	18	0	0,0
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	7	7	0	0,0
Tribunal canadien du commerce extérieur	79	76	-3	-3,8
Tribunal d'appel des transports du Canada	7	7	0	0,0
Tribunal de la concurrence (Greffe du)	12	12	0	0,0
Tribunal de la protection des fonctionnaires des fonctionnaires Canada	2	6	4	200,0
Tribunal des revendications particulières (Greffe du)	0	6	6	—
Total	208 947	216 045	7 098	3,4

Note : La différence entre le nombre d'organisations dans ce tableau (79) et le nombre d'organisations ayant signé un

instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (84) est attribuable à l'élément suivant : certaines organisations n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), ce qui signifie que la Commission de la fonction publique ne peut pas illustrer l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces organisations

Les chiffres sur l'effectif sont tirés des données du fichier titulaire du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (SCT), lequel provient du système de paie de TPSGC et peut présenter des chiffres différents de ceux qui sont recueillis par les systèmes des ressources humaines des organisations.

* L'effectif de l'Agence de la fonction publique du Canada et environ 300 fonctionnaires de Finances Canada ont été réaffectés au sein du SCT dans le système de paie de TPSGC.

Tableau 45 : Changement dans l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique selon l'organisation (suite)

De mars 2009 à mars 2010

Organisation	Nbre		Nbre	Différence	% de variation depuis l'année dernière
	Mars 2009	Mars 2010			
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés Canada	51	59	8		15,7
Conseil des produits agricoles du Canada	16	15	-1		-6,3
Cour suprême du Canada (Registraire de la)	206	218	12		5,8
Défense nationale (fonctionnaires)	27 130	27 282	152		0,6
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	432	509	77		17,8
École de la fonction publique du Canada	957	1 015	58		6,1
Enquêteur correctionnel Canada (L)	26	28	2		7,7
Environnement Canada	6 995	7 576	581		8,3
Finances Canada (Ministère des)*	1 099	800	-299		-27,2
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	6 091	6 249	158		2,6
Industrie Canada	5 544	5 763	219		4,0
Infrastructure Canada	227	331	104		45,8
Intégrité du secteur public Canada	18	22	4		22,2
Justice Canada (Ministère de la)	4 635	4 989	354		7,6
Office des transports du Canada	230	250	20		8,7
Office national de l'énergie	340	350	10		2,9
Patrimoine canadien	2 398	2 334	-64		-2,7
Pêches et Océans Canada	10 876	11 156	280		2,6
Procréation assistée Canada	5	13	8		160,0
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	24 206	26 002	1 796		7,4
Ressources naturelles Canada	4 765	4 949	184		3,9
Santé Canada	10 392	10 564	172		1,7
Secrétariat de la Commission de vérité et de réconciliation relative aux pensionnats indiens	0	17	17		—
Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne	12	7	-5		-41,7
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	20	24	4		20,0

Tableau 45 : Changement dans l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique selon l'organisation (suite)

De mars 2009 à mars 2010

Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant	Mars 2009		Nbre	Différence	% de variation depuis l'année dernière
	Mars 2010				
	Organisation	Nbre	Nbre		
Citoyenneté et Immigration Canada	4 164	4 731	567	13,6	
Comité des griefs des Forces canadiennes	39	35	-4	-10,3	
Comité externe d'examen de la GRC	5	6	1	20,0	
Commissariat aux langues officielles	156	173	17	10,9	
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée du Canada	200	248	48	24,0	
Commission canadienne des droits de la personne	182	197	15	8,2	
Commission canadienne des grains	651	689	38	5,8	
Commission de la fonction publique du Canada	1 022	1 044	22	2,2	
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	891	846	-45	-5,1	
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	53	60	7	13,2	
Commission des relations de travail dans la fonction publique	75	81	6	8,0	
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada	15	14	-1	-6,7	
Commission du droit d'auteur Canada	11	13	2	18,2	
Commission mixte internationale	30	27	-3	-10,0	
Commission nationale des libérations conditionnelles	362	367	5	1,4	
Condition féminine Canada	86	92	6	7,0	
Conseil canadien des relations industrielles	90	94	4	4,4	
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada	34	37	3	8,8	
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	434	423	-11	-2,5	

Tableau 45 : Changement dans l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique selon l'organisation

De mars 2009 à mars 2010

Organisation	Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant		
	Mars 2009	Mars 2010	Nbre
	Différence		% de variation depuis l'année dernière
Affaires étrangères et Commerce international Canada	7 549	7 692	143
Affaires indiennes et du Nord Canada	5 086	5 442	356
Agence canadienne de développement international	1 929	1 951	22
Agence canadienne d'évaluation environnementale	134	132	-2
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	414	452	38
Agence de la consommation en matière financière du Canada	50	54	4
Agence de la fonction publique du Canada*	571	0	-571
Agence de la santé publique du Canada	2 527	2 798	271
Agence de promotion économique du Canada atlantique	760	764	4
Agence des services frontaliers du Canada	14 660	14 396	-264
Agence spatiale canadienne	663	709	46
Agriculture et Agroalimentaire Canada	6 795	6 935	140
Anciens Combattants Canada	4 112	4 096	-16
Bibliothèque et Archives Canada	1 199	1 147	-52
Bureau de la sécurité des transports du Canada	220	213	-7
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	67	71	4
Bureau du Conseil privé	843	875	32
Bureau du directeur des lobbyistes	25	25	0
Bureau du directeur général des élections	490	546	56
Bureau du secrétaire du gouverneur général	159	159	0
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	493	541	48

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation (suite)

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Organisation	Nominations	la fonction externe à publique	Promotions			Déplacements latéraux et régressifs (a)			Nominations latérales (b)			Total		
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	%

Service des poursuites pénales du Canada	75	19,8	143	37,8	131	34,7	29	7,7	378	100,0				
Statistique Canada	266	15,2	732	41,7	570	32,5	186	10,6	1 754	100,0				
Transports Canada	459	25,4	510	28,2	495	27,3	346	19,1	1 810	100,0				
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 237	19,6	1 994	31,6	1 883	29,9	1 190	18,9	6 304	100,0				
Tribunal des droits de la personne du Canada	3	37,5	4	50,0	0	0,0	1	12,5	8	100,0				
Tribunal canadien du commerce extérieur	7	21,2	18	54,5	5	15,2	3	9,1	33	100,0				
Tribunal d'appel des transports du Canada	0	0,0	2	40,0	0	0,0	3	60,0	5	100,0				
Tribunal de la protection des fonctionnaires	0	0,0	1	25,0	3	75,0	0	0,0	4	100,0				
Tribunal des revendications particulières (Grefte du)	2	40,0	1	20,0	2	40,0	0	0,0	5	100,0				
Total	21 906	24,3	25 565	28,4	27 567	30,6	15 089	16,7	90 127	100,0				

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intermédiaires de moins de quatre mois.

Nota: La différence entre le nombre d'organisations dans ce tableau (78) et le nombre d'organisations ayant signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (84) est attribuable à l'élément suivant : certaines organisations n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), ce qui signifie que la Commission de la fonction publique ne peut pas illustrer l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces organisations.

*L'effectif de l'Agence de la fonction publique du Canada et environ 300 fonctionnaires de Finances Canada ont été réaffectés au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le système de paie de TPSGC.

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation (suite)

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Organisation	Nominations externes à la fonction publique		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intermédiaires (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
	Activités de dotation internes à la fonction publique									
Industrie Canada	608	25,0	778	32,0	706	29,0	340	14,0	2 432	100,0
Infrastructure Canada	34	12,9	104	39,5	107	40,7	18	6,8	263	100,0
Intégrité du secteur public Canada	0	0,0	3	37,5	5	62,5	0	0,0	8	100,0
Justice Canada (Ministère de la)	480	22,0	569	26,0	848	38,8	289	13,2	2 186	100,0
Office des transports du Canada	34	33,0	32	31,1	29	28,2	8	7,8	103	100,0
Office national de l'énergie	54	26,6	72	35,5	52	25,6	25	12,3	203	100,0
Patrimoine canadien	182	16,7	281	25,7	363	33,2	266	24,4	1 092	100,0
Pêches et Océans Canada	1 398	27,6	1 374	27,1	1 325	26,2	964	19,0	5 061	100,0
Procréation assistée Canada	0	0,0	2	18,2	9	81,8	0	0,0	11	100,0
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	3 523	26,7	3 202	24,2	3 837	29,0	2 656	20,1	13 218	100,0
Ressources naturelles Canada	444	26,9	566	34,3	416	25,2	226	13,7	1 652	100,0
Santé Canada	1 111	24,3	1 161	25,4	1 570	34,4	722	15,8	4 564	100,0
Secrétariat de la Commission de vérité et de réconciliation relative aux pensionnats indiens	8	88,9	1	11,1	0	0,0	0	0,0	9	100,0
Secrétariat de l'ALÉNA – Section canadienne	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	3	15,0	4	20,0	12	60,0	1	5,0	20	100,0
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*	199	16,4	494	40,6	389	32,0	135	11,1	1 217	100,0
Sécurité publique Canada	124	19,2	184	28,5	249	38,5	89	13,8	646	100,0
Service administratif des tribunaux judiciaires	106	37,9	68	24,3	71	25,4	35	12,5	280	100,0
Service correctionnel du Canada	1 968	28,0	1 712	24,3	2 143	30,5	1 210	17,2	7 033	100,0

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation (suite)

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Organisation	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Activités de dotation internes à la fonction publique	Nominations externes à la fonction publique	Nominations à la fonction publique	Promotions	Déplacements latéraux et régressifs (a)	Nominations intermédiaires (b)	Total	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%

Commission du droit d'auteur Canada	3	60,0	1	20,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0
Commission mixte internationale	1	16,7	3	50,0	1	16,7	1	16,7	6	100,0
Commission nationale des libérations conditionnelles	34	13,7	82	33,1	100	40,3	32	12,9	248	100,0
Condition féminine Canada	9	26,5	9	26,5	9	26,5	7	20,6	34	100,0
Conseil canadien des relations industrielles	7	16,3	23	53,5	9	20,9	4	9,3	43	100,0
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada	4	22,2	7	38,9	5	27,8	2	11,1	18	100,0
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	40	23,0	73	42,0	34	19,5	27	15,5	174	100,0
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés Canada	10	35,7	9	32,1	5	17,9	4	14,3	28	100,0
Conseil des produits agricoles du Canada	1	16,7	4	66,7	0	0,0	1	16,7	6	100,0
Cour suprême du Canada (Registraire de la)	37	45,7	17	21,0	17	21,0	10	12,3	81	100,0
Défense nationale (fonctionnaires)	2 925	31,9	2 690	29,4	2 581	28,2	959	10,5	9 155	100,0
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	67	29,3	60	26,2	55	24,0	47	20,5	229	100,0
École de la fonction publique du Canada	162	32,3	124	24,7	196	39,0	20	4,0	502	100,0
Enquêteur correctionnel Canada (L)	3	15,0	11	55,0	6	30,0	0	0,0	20	100,0
Environnement Canada	723	23,1	919	29,4	929	29,7	553	17,7	3 124	100,0
Finances Canada (Ministère des*)	95	15,4	240	39,0	212	34,5	68	11,1	615	100,0
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	657	23,4	811	28,8	1 015	36,1	329	11,7	2 812	100,0

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation (suite)

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Organisation	Nominations		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intermédiaires (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
	la fonction externes à publique		la fonction internes à la fonction publique		la fonction internes à la fonction publique		la fonction internes à la fonction publique		la fonction internes à la fonction publique	

Bureau du directeur des lobbyistes	1	25,0	2	50,0	0	0,0	1	25,0	4	100,0
Bureau du directeur général des élections	112	38,5	61	21,0	91	31,3	27	9,3	291	100,0
Bureau du secrétaire du gouverneur général	18	28,1	20	31,3	15	23,4	11	17,2	64	100,0
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	84	45,4	49	26,5	44	23,8	8	4,3	185	100,0
Citoyenneté et Immigration Canada	416	18,4	596	26,3	877	38,8	373	16,5	2 262	100,0
Comité des griefs des Forces canadiennes	2	28,6	3	42,9	2	28,6	0	0,0	7	100,0
Comité externe d'examen de la GRC	1	25,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	4	100,0
Commissariat aux langues officielles	10	11,0	26	28,6	36	39,6	19	20,9	91	100,0
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée du Canada	30	19,7	50	32,9	48	31,6	24	15,8	152	100,0
Commission canadienne des droits de la personne	12	16,0	20	26,7	29	38,7	14	18,7	75	100,0
Commission canadienne des grains	112	46,1	73	30,0	43	17,7	15	6,2	243	100,0
Commission de la fonction publique du Canada	91	18,5	138	28,0	208	42,3	55	11,2	492	100,0
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	41	14,6	44	15,7	115	40,9	81	28,8	281	100,0
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	12	41,4	5	17,2	8	27,6	4	13,8	29	100,0
Commission des relations de travail dans la fonction publique	11	25,6	14	32,6	10	23,3	8	18,6	43	100,0
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada	3	60,0	1	20,0	1	20,0	0	0,0	5	100,0

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Commerce étranger et international	601	15,1	1 471	37,0	1 150	28,9	753	18,9	3 975	100,0
Affaires indiennes et du Nord Canada	631	23,5	698	26,0	853	31,8	502	18,7	2 684	100,0
Agence canadienne de développement international	163	16,8	251	25,8	380	39,1	179	18,4	973	100,0
Agence canadienne d'évaluation environnementale	18	22,0	30	36,6	20	24,4	14	17,1	82	100,0
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	43	22,2	66	34,0	61	31,4	24	12,4	194	100,0
Agence de la consommation en matière financière du Canada	15	44,1	6	17,6	12	35,3	1	2,9	34	100,0
Agence de la santé publique du Canada	378	29,1	332	25,5	358	27,5	232	17,8	1 300	100,0
Agence de promotion économique du Canada atlantique	37	14,9	74	29,7	64	25,7	74	29,7	249	100,0
Agence des services frontaliers du Canada	720	16,6	1 162	26,7	1 313	30,2	1 150	26,5	4 345	100,0
Agence spatiale canadienne	58	25,6	69	30,4	53	23,3	47	20,7	227	100,0
Agriculture et Agroalimentaire Canada	684	32,1	591	27,7	542	25,4	314	14,7	2 131	100,0
Anciens Combattants Canada	310	23,8	307	23,6	535	41,1	151	11,6	1 303	100,0
Bibliothèque et Archives Canada	81	18,1	129	28,9	109	24,4	128	28,6	447	100,0
Bureau de la sécurité des transports du Canada	11	19,3	18	31,6	17	29,8	11	19,3	57	100,0
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	2	5,3	22	57,9	11	28,9	3	7,9	38	100,0
Bureau du Conseil privé	94	20,5	141	30,8	164	35,8	59	12,9	458	100,0

Tableau 43 : Activités d'embauche des étudiants et nominations externes à la fonction publique, selon le programme de recrutement et la région géographique

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Région géographique	Activités d'embauche des étudiants (a)						Nominations externes à la fonction publique						Total (c)
	PFTE			PAR			Coop			RP (b)			Recrutement général
	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
Colombie-Britannique	592	6,2	3	1,5	478	9,9	35	2,1	0	0,0	2 147	10,6	3 255
Alberta	511	5,3	7	3,4	204	4,2	32	1,9	0	0,0	1 427	7,0	2 181
Saskatchewan	349	3,6	8	3,9	56	1,2	3	0,2	0	0,0	642	3,2	1 058
Manitoba	401	4,2	10	4,9	147	3,0	18	1,1	0	0,0	808	4,0	1 384
Ontario (sauf la RCN)	1 415	14,7	21	10,3	453	9,4	206	12,5	0	0,0	2 779	13,7	4 874
Région de la capitale nationale (RCN)	3 759	39,1	105	51,5	2 796	57,7	1 013	61,7	19	100,0	7 787	38,5	15 479
Québec (sauf la RCN)	1 405	14,6	26	12,7	380	7,8	285	17,3	0	0,0	2 453	12,1	4 549
Nouveau-Brunswick	490	5,1	7	3,4	75	1,5	13	0,8	0	0,0	711	3,5	1 296
Nouvelle-Écosse	321	3,3	1	0,5	143	3,0	16	1,0	0	0,0	903	4,5	1 384
Ile-du-Prince-Édouard	173	1,8	0	0,0	15	0,3	5	0,3	0	0,0	86	0,4	279
Terre-Neuve-et-Labrador	132	1,4	0	0,0	84	1,7	12	0,7	0	0,0	304	1,5	532
Yukon	1	0,0	0	0,0	3	0,1	0	0,0	0	0,0	42	0,2	46
Territoires du Nord-Ouest	16	0,2	6	2,9	5	0,1	5	0,3	0	0,0	95	0,5	127
Nunavut	5	0,1	10	4,9	3	0,1	0	0,0	0	0,0	41	0,2	59
Extérieur du Canada	43	0,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	19	0,1	62
Total (c)	9 613	100,0	204	100,0	4 842	100,0	1 643	100,0	19	100,0	20 244	100,0	36 565

(a) Le Décret concernant les Programmes d'embauche des étudiants et le Règlement qui s'y rapporte visent les personnes embauchées le 9 avril 1997 ou à une date ultérieure, dans le cadre des programmes d'emploi pour les étudiants (aux termes de la Politique sur l'embauche des étudiants du Secrétaire du Conseil du Trésor), par des organisations dont la dotation est régie par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). Le Décret exclut ces personnes de l'application de l'ancienne LEFP, à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4), qui portaient sur la préférence accordée aux anciens combattants et aux citoyens canadiens dans les processus de nomination externes (anciennement appelés « concours publics »). Le Décret et le Règlement édictent des règles spéciales pour l'embauche d'étudiants (tel qu'il est précisé ci-dessus) ainsi que des règles définitives à l'admissibilité des étudiants aux processus de nomination internes. Le Décret et le Règlement ont continué d'être appliqués à la LEFP actuelle au cours de 2009-2010, mais ont fait l'objet d'une mise à jour ayant pris effet après la fin de l'exercice financier.

(b) Les chiffres du Programme de recrutement postsecondaire (RP) comprennent la nomination de postulants à l'issue des campagnes actuelles et antérieures, étant donné que ces nominations n'ont pas toutes été effectuées au cours du même exercice. Ces chiffres comprennent également les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes. Ils comprennent en outre les nominations de postulants par l'entremise du RP de la Commission de la fonction publique, mais excluent les nominations de diplômés de niveau postsecondaire effectuées directement par les organisations.

(c) Le total de 36 565 ajoutés s'ajoutent à 19 134 nominations à des postes occasionnels, équivalant à l'ensemble des activités d'embauche externe à la fonction publique (55 699 personnes), tel qu'il est indiqué dans le tableau 36 de l'annexe 2.

*** Légende** PFTE : Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
Coop : Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat
RP : Recrutement postsecondaire
PAR : Programme des adjoints de recherche

RLP : Programme de recrutement de leaders en politiques

Tableau 42 : Activités de dotation selon le type, le groupe de la première langue officielle et les exigences linguistiques du poste

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Exigences linguistiques du poste	Anglophones		Francophones		Total		Anglophones		Francophones		Total				
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%			
	Total (b)														
Nominations externes à la fonction publique	Bilingue impératif														
	2 161	37,7	3 565	62,3	5 729	12 693	39,8	19 193	60,2	31 915	14 854	39,5	22 758	60,5	37 644
	- Satisfait (c)														
	168	75,0	56	25,0	225	1 357	68,4	628	31,6	1 988	1 525	69,0	684	31,0	2 213
	- Doit satisfaire (d)														
27															
90,0															
3															
10,0															
30															
284															
92,2															
24															
51,1															
23															
48,9															
48															
27															
51,9															
25															
48,1															
53															
Anglais essentiel															
12 070															
96,2															
471															
3,8															
1 536															
96,2															
1 598															
64															
2,9															
2 153															
97,1															
2 218															
125															
3,3															
3 689															
96,7															
3 816															
Français essentiel															
61															
3,8															
1 536															
96,2															
12 581															
27 891															
96,2															
1 087															
3,8															
29 115															
39 961															
96,2															
1 558															
3,8															
41 696															
Anglais ou français essentiel															
1 099															
66,2															
561															
33,8															
1 663															
1 831															
71,9															
717															
28,1															
2 548															
2 930															
69,6															
1 278															
30,4															
4 211															
Total (f)															
15 596															
71,5															
6 202															
28,5															
21 906															
44 164															
64,9															
23 839															
35,1															
68 221															
59 760															
66,5															
30 041															
33,5															
90 127															

- (a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de régressives, et les mutations. Ne comprend pas les nominations intermédiaires de moins de quatre mois.
- (b) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total du groupe de la première langue officielle (b) sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle en tant que dénominateurs respectifs.
- (c) La personne nommée satisfaisait aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.
- (d) La personne nommée doit satisfaire, grâce à une formation linguistique, aux exigences linguistiques du poste, dans les deux années suivant la date de la nomination, à moins que cette période ne soit prolongée pour une durée qui ne doit pas dépasser deux ans au total - en raison des circonstances énoncées dans le *Règlement sur les langues officielles* - nominations dans la fonction publique.
- (e) La personne nommée n'est pas tenue de satisfaire aux exigences linguistiques du poste pour la durée de sa nomination pour des raisons d'ordre médical ou en raison de son admissibilité à une pension immédiate, tel qu'il est énoncé dans le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*.
- (f) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages sont calculés en fonction de la somme des données connues seulement.

Tableau 41 : Activités de dotation selon le type et le groupe de la première langue officielle

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Groupe de la première langue officielle	Nominations		la fonction publique		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intermédiaires (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Anglophones	15 596	71,5	16 957	66,5	17 528	63,8	9 679	64,4	59 760	66,5		
Francophones	6 202	28,5	8 532	33,5	9 950	36,2	5 357	35,6	30 041	33,5		
Total (c)	21 906	100,0	25 565	100,0	27 567	100,0	15 089	100,0	90 127	100,0		

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intermédiaires de moins de quatre mois.

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total du groupe de la première langue officielle sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle en tant que dénominateurs respectifs.

Tableau 40 : Nominations externes à la fonction publique à des postes de trois mois et plus, selon le groupe désigné d'équité en emploi et la région géographique

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Nominations externes à la fonction publique, selon le groupe désigné d'équité en emploi											
Région géographique	Femmes		Total (a)	Membres des minorités visibles (b)		Personnes handicapées (b)		Autochtones (b)		Total (b)	
	Nbre	%		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Colombie-Britannique	1 076	55,3	1 946	430	30,0	44	3,1	97	6,8	1 433	100,0
Alberta	761	57,3	1 327	153	18,9	26	3,2	67	8,3	810	100,0
Saskatchewan	274	55,7	492	25	9,1	9	3,3	48	17,5	274	100,0
Manitoba	447	58,8	760	64	13,7	18	3,8	65	13,9	468	100,0
Ontario (sauf la RCN)	1 472	54,7	2 689	566	29,1	71	3,6	66	3,4	1 946	100,0
Région de la capitale nationale (RCN)	4 910	57,3	8 568	1 332	21,9	202	3,3	218	3,6	6 070	100,0
Québec (sauf la RCN)	1 250	52,9	2 364	321	19,2	23	1,4	25	1,5	1 671	100,0
Nouveau-Brunswick	338	50,6	668	11	2,3	18	3,8	12	2,5	476	100,0
Nouvelle-Écosse	347	43,2	804	44	8,5	20	3,9	22	4,2	519	100,0
Île-du-Prince-Édouard	44	58,7	75	3	5,7	*	*	*	*	53	100,0
Terre-Neuve-et-Labrador	105	55,9	188	8	6,4	*	*	8	6,4	125	100,0
Yukon	30	75,0	40	3	13,0	*	*	*	*	23	100,0
Territoires du Nord-Ouest	51	52,6	97	5	6,7	4	5,3	11	14,7	75	100,0
Nunavut	26	63,4	41	0	0,0	0	0,0	4	17,4	23	100,0
Extérieur du Canada	10	62,5	16	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Total	11 141	55,5	20 075	2 965	21,2	440	3,1	648	4,6	13 969	100,0

(a) Les chiffres portant sur les femmes nommées à la fonction publique sont tirés des dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation. Ils n'englobent pas les nominations pour une durée déterminée de moins de trois mois ni les nominations à des organismes distincts. Les dossiers de la CFP sont fondés sur le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

(b) Les chiffres portant sur les trois autres groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi (EC) sont fondés sur les renseignements fournis par les postulants qui ont présenté une demande et ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le Système de ressourcement de la fonction publique de la CFP au cours des deux derniers exercices, et pour lesquels une correspondance a pu être établie avec les dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation le 31 mars 2010. Les chiffres n'englobent pas les nominations pour une durée déterminée de moins de trois mois ni les nominations à des organismes distincts. La somme des chiffres relatifs aux groupes désignés ne correspond pas au total, étant donné qu'il est possible qu'une personne déclare son appartenance à plus d'un groupe désigné et que les chiffres relatifs aux hommes sont compris dans le total. C'est pourquoi les totaux présentés ne correspondent pas à ceux des autres tableaux.

Dans certaines cellules, les données ont été supprimées afin de respecter la confidentialité des renseignements personnels. Les valeurs manquantes ont été remplacées par le symbole « * ».

Tableau 39 : Activités de dotation selon le type et la région géographique

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Région géographique	Nominations		Activités de dotation internes à la fonction publique		Nominations		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Colombie-Britannique	2 182	10,0	1 875	7,3	2 250	8,2	1 156	7,7	7 463	8,3		
Alberta	1 459	6,7	1 187	4,6	1 273	4,6	584	3,9	4 503	5,0		
Saskatchewan	645	2,9	469	1,8	605	2,2	330	2,2	2 049	2,3		
Manitoba	826	3,8	625	2,4	708	2,6	450	3,0	2 609	2,9		
Ontario (sauf la RCN)	2 985	13,6	2 187	8,6	2 487	9,0	1 510	10,0	9 169	10,2		
Région de la capitale nationale (RCN)	8 819	40,3	14 431	56,4	14 725	53,4	7 735	51,3	45 710	50,7		
Québec (sauf la RCN)	2 738	12,5	1 985	7,8	2 832	10,3	1 455	9,6	9 010	10,0		
Nouveau-Brunswick	724	3,3	777	3,0	756	2,7	640	4,2	2 897	3,2		
Nouvelle-Écosse	919	4,2	1 013	4,0	989	3,6	551	3,7	3 472	3,9		
Ile-du-Prince-Édouard	91	0,4	231	0,9	226	0,8	112	0,7	660	0,7		
Terre-Neuve-et-Labrador	316	1,4	416	1,6	362	1,3	338	2,2	1 432	1,6		
Yukon	42	0,2	41	0,2	68	0,2	17	0,1	168	0,2		
Territoires du Nord-Ouest	100	0,5	79	0,3	92	0,3	38	0,3	309	0,3		
Nunavut	41	0,2	26	0,1	30	0,1	10	0,1	107	0,1		
Extérieur du Canada	19	0,1	223	0,9	164	0,6	163	1,1	569	0,6		
Total	21 906	100,0	25 565	100,0	27 567	100,0	15 089	100,0	90 127	100,0		

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intermédiaires de moins de quatre mois.

Tableau 37 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Situation professionnelle antérieure	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation						
	Indéterminée	Période déterminée	Durée déterminée	Emploi occasionnel*	Emploi étudiant*	Total	Nbre
	%	%	%	%	%	%	
Période indéterminée Durée déterminée Grand public Autres organismes fédéraux Emploi occasionnel Durée déterminée Période indéterminée	58 348 5 711 8 210 705 1 641 5 711 58 348	78,0 7,6 11,0 0,9 2,2 7,6 78,0	173 3 988 8 677 209 2 133 3 988 173	1,1 26,0 56,5 1,4 13,9 26,0 1,1	0 0 19 134 0 0 0 0	0 0,0 100,0 0,0 0,0 0,0 0,0	58 521 9 699 50 680 914 3 774 9 699 58 521
Total	74 777	100,0	15 350	100,0	19 134	100,0	123 920
Emploi étudiant	162	0,2	170	1,1	0	0,0	332
Total	74 777	100,0	15 350	100,0	19 134	100,0	123 920

* Les personnes qui occupent un emploi occasionnel ou un emploi étudiant n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'elles sont comprises dans le « grand public ».

Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et la catégorie professionnelle

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Catégorie professionnelle	Nominations externes à la fonction publique			Promotions			Déplacements latéraux et régressifs (a)			Nominations internes à la fonction publique (b)			Total
	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Groupe de la direction	104	0,5	1 043	4,1	632	2,3	629	4,2	2 408	2,7	13 474	15,0	53,5
Scientifique et professionnelle	3 423	15,6	4 339	17,0	3 920	14,2	1 792	11,9	13 474	15,0	48 197	53,5	53,5
Administration et service extérieur	8 396	38,3	14 849	58,1	14 575	52,9	10 377	68,8	48 197	53,5	4 921	5,5	5,5
Technique	1 606	7,3	1 525	6,0	1 010	3,7	780	5,2	4 921	5,5	13 136	14,6	14,6
Soutien administratif	4 992	22,8	2 039	8,0	5 393	19,6	712	4,7	13 136	14,6	7 479	8,3	8,3
Exploitation	3 209	14,6	1 609	6,3	1 906	6,9	755	5,0	7 479	8,3	512	0,6	0,6
Sans objet (c)	176	0,8	161	0,6	131	0,5	44	0,3	512	0,6	90 127	100,0	100,0
Total	21 906	100,0	25 565	100,0	27 567	100,0	15 089	100,0	90 127	100,0			

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

(c) Activités de dotation auxquelles la classification type des professions ne s'applique pas (les organismes distincts en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique utilisent leurs propres groupes professionnels).

Données sur les postulants — Les renseignements fournis portent sur certaines caractéristiques (p. ex. la région géographique et le profil scolaire) des postulants à des processus de nomination externes annoncés au moyen du Programme de recrutement postsecondaire, du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et des annonces générales de recrutement externe provenant des ministères et organismes. Ces renseignements sont enregistrés dans le Système de ressourcement de la fonction publique chaque fois qu'une demande est transmise. Il est possible que les données portant sur un même postulant soient comprises dans plus d'un tableau si celui-ci a présenté une demande dans plus d'une catégorie d'emploi.

Tableau 36 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon le type et la durée d'emploi

Du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010

Durée d'emploi	Activités d'embauche externes à la fonction publique		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intermédiaires (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Activités de dotation (période indéterminée)	10 718	14,3	24 409	32,6	25 347	33,9	14 303	19,1	74 777	100,0
Activités de dotation (durée déterminée)	11 188	72,9	1 156	7,5	2 220	14,5	786	5,1	15 350	100,0
Sous-total	21 906	24,3	25 565	28,4	27 567	30,6	15 089	16,7	90 127	100,0
Emploi occasionnel (aux termes du par. 50(1) de la LEFP)	19 134	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	19 134	100,0
Emploi étudiant (aux termes du décret concernant les programmes d'embauche des étudiants)	14 659	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14 659	100,0
Total	55 699	44,9	25 565	20,6	27 567	22,2	15 089	12,2	123 920	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et régressifs, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intermédiaires de moins de quatre mois.

Le présent rapport annuel contient plusieurs figures et tableaux dont les données proviennent de diverses sources. Des données plus détaillées sont accessibles par voie électronique à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca.

Source des données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données du fichier des titulaires du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Ce fichier provient du système de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Commission de la fonction publique (CFP) a élaboré une série d'algorithmes. En appliquant ces derniers aux dossiers, on obtient le registre officiel de la CFP des activités d'embauche et de dotation à la fonction publique fédérale, d'après les opérations de rémunération soumises par les ministères et organismes.

Activités d'embauche — On entend par « activités d'embauche » les nominations externes à la fonction publique, l'embauche de personnes à titre d'employés occasionnels aux termes du paragraphe 50(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants en vertu du *Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants* et de son règlement d'application.

Activités de dotation — Sont désignées par « activités de dotation » les nominations externes à la fonction publique ainsi que les promotions, les déplacements latéraux et régrossifs, et les nominations intérimaires à la fonction publique. Les nominations externes à la fonction publique comprennent les nominations de personnes du grand public ou de personnes relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas assujéti à la LEFP. Les activités de dotation internes à la fonction publique englobent toutes les nominations ou mutations au sein des ministères ou organismes visés par la LEFP ou entre eux.

Effectif — L'« effectif » comprend les fonctionnaires actifs dans les organisations visées par le pouvoir de nomination exclusif de la CFP (organisations mentionnées à l'annexe I, la plupart de celles figurant à l'annexe IV et certains organismes de l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*). Il représente le nombre de fonctionnaires à un moment précis, généralement à la fin d'un exercice financier.

Administration des priorités — Les renseignements sur le nombre de bénéficiaires de priorité (inscriptions), le nombre de placements et le nombre de retraités de priorités pour d'autres raisons, selon le type de priorité, proviennent du Système de gestion de l'information sur les priorités. Il s'agit de l'outil électronique de la CFP dont se servent les organisations pour inscrire les personnes qui bénéficient d'une priorité de nomination et pour effectuer les recherches lorsqu'elles mènent un processus de nomination.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation : efficacité et respect des valeurs directrices

EFFICACITÉ/VALEURS

Mérite	Impartialité	Représentativité	Accessibilité	Justice	Transparence
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des gestionnaires quant à la qualité de l'embauche • Qualifications en langues officielles dans la dotation, (nominations) non impératives visant des personnes qui ne possèdent pas le profil linguistique demandé après l'expiration du délai prescrit par le règlement) • Candidats qui estiment que l'évaluation a été effectuée en fonction des exigences réelles du poste • Candidats qui estiment que les qualifications annoncées pour le poste sont exempts de préjugés et d'obstacles • Enquêtes menées par la CFP sur des questions de dotation • Enquêtes internes sur des questions de dotation • Perceptions du mérite dans la dotation « Dans mon unité de travail, j'ai l'impression que l'on embauche du personnel qualifié pour le poste » 	<ul style="list-style-type: none"> • Perception des gestionnaires en ce qui a trait aux pressions externes exercées en faveur d'un candidat • Enquêtes de la CFP liées à l'influence politique dans la dotation 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositions en matière de dotation pour accroître la représentativité 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de nominations externes qui sont non annoncées • Pourcentage de processus externes annoncés dans le même groupe professionnel et au même niveau • Pourcentage de nominations internes qui sont non annoncées 	<ul style="list-style-type: none"> • Candidats qui estiment que le processus de sélection des employés est fait de façon équitable » • Perception relative à la justice dans la même organisation • Pourcentage d'emplois nommés pour une période déterminée dans la même organisation • Perception dans la même organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorités et stratégies en matière de dotation de l'organisation communiquées sur les sites Web des organisations; et contenu clairément communiqué aux gestionnaires, au personnel et aux représentants du personnel s'il y a lieu • Perception des candidats relative à l'ouverture et à la transparence du processus de dotation interne

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation³⁷

Secteurs de changement clés	Effets attendus : Progrès dans l'amélioration des résultats à court terme		Effets attendus : Progrès envers les facteurs de succès clés		Effets attendus : Progrès envers les facteurs de succès clés	
	Delegation de la dotation aux administrateurs généraux	Planification de la dotation et suivi-évaluation	Systèmes d'information et soutien aux ressources humaines	Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats	Efficacité des résultats : Résultats : Souple et efficace	de dotation
	Des mécanismes avancés continus et détaillés de réussite à long terme	Des stratégies de dotation appuient les priorités organisationnelles en matière de dotation et sont adaptées aux besoins actuels et futurs	• Les stratégies de dotation appuient les priorités organisationnelles en matière de dotation et sont adaptées aux besoins actuels et futurs	• Capacité du groupe PE : (a) employés du groupe PE selon la base de population; (b) employés du groupe PE selon le volume des activités de dotation; (c) départ des employés du groupe PE	• Satisfactions des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation	• Satisfactions des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation
	• Des mécanismes avancés continus et détaillés de réussite à long terme	• Les stratégies de dotation appuient les priorités organisationnelles en matière de dotation et sont adaptées aux besoins actuels et futurs	• Satisfactions des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation	• Capacité du groupe PE : (a) employés du groupe PE selon la base de population; (b) employés du groupe PE selon le volume des activités de dotation; (c) départ des employés du groupe PE	• Satisfactions des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation	• Satisfactions des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation
	• Des mécanismes avancés continus et détaillés de réussite à long terme	• Les stratégies de dotation appuient les priorités organisationnelles en matière de dotation et sont adaptées aux besoins actuels et futurs	• Satisfactions des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation	• Capacité du groupe PE : (a) employés du groupe PE selon la base de population; (b) employés du groupe PE selon le volume des activités de dotation; (c) départ des employés du groupe PE	• Satisfactions des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation	• Satisfactions des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation

³⁷ En 2009-2010, les ministères et organismes ont été évalués individuellement au moyen de 26 des 29 indicateurs. Il a été impossible d'évaluer trois de ces indicateurs (en rouge) au cours du cycle 2009-2010. À noter que certaines organisations n'ont pas été évaluées à l'égard de tous les indicateurs, étant donné que leur niveau d'activités de dotation était insuffisant pour faire l'objet d'une analyse statistique.

Annexes



7.84 **Accroissement de la collaboration** – La CFP a travaillé tout au long de l'exercice pour accroître la collaboration avec les intervenants clés dans le domaine des ressources humaines (RH). Des consultations ont donc été menées auprès des représentants du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au sujet des processus opérationnels communs en matière de RH, et un partenariat a été établi avec les membres de l'initiative interministérielle d'aide en matière de RH, en vue de l'élaboration d'outils communs relatifs aux RH.

améliorées et à des vidéos contenant des témoignages de fonctionnaires en poste. Les organisations clientes peuvent maintenant se servir d'un site extranet pour échanger de l'information et des pratiques exemplaires, en plus d'utiliser les outils nouvellement créés pour établir des profils et faire connaître leurs nouveaux besoins.

7.82 En novembre 2009, la CFP a lancé un sondage sur le degré de satisfaction des chercheurs d'emploi, dans le cadre des améliorations qu'elle souhaite apporter au site *emplois.gc.ca*. Le but du sondage était d'obtenir des commentaires de la part des chercheurs d'emploi sur le site lui-même et son outil de recherche, de même que sur leur expérience d'utilisation du SRFP. Toute personne qui fait une demande d'emploi est invitée à répondre au sondage. Plus de 25 000 postulants y ont répondu durant les quatre derniers mois de l'exercice. Le sondage se poursuivra durant l'exercice 2010-2011, et les résultats (25 345 répondants entre les 25 novembre 2009 et 24 mars 2010) seront utilisés pour apporter d'autres améliorations au site *emplois.gc.ca* et pour déterminer l'efficacité du SRFP en tant qu'outil de recrutement et de dotation.

Tableau 35 : Emplois.gc.ca : résultats du sondage des chercheurs d'emploi

2009-2010 Répondants	Évaluation du site Web <i>emplois.gc.ca</i> par rapport à d'autres sites Web de recherche d'emploi :
89 %	Évaluent leur expérience de recherche comme étant meilleure ou comparable à d'autres sites Web de recherche d'emploi
87 %	Croient que la fonction « recherche d'emploi » était facile à utiliser
86 %	Croient que les critères de recherche sont utiles
85 %	Croient que la structure reliée à la recherche d'emploi est bien formulée
79 %	Ont obtenu les résultats de recherche espérés

Source : Rapport du sondage sur la satisfaction des chercheurs d'emploi de la Commission de la fonction publique

¹ En tout, 25 345 répondants ont rempli le sondage entre le 25 novembre 2009 et le 24 mars 2010.

7.83

Réduction de la durée du processus de dotation – Dans le cadre du PMDFR, la CFP a élaboré et diffusé de nouveaux outils en 2009-2010 afin d'accélérer les processus de dotation. Parmi ces outils, il y a la Métamorphose extrême de la dotation, les tests en ligne non supervisés et le protocole d'échange de renseignements sur les candidats. Par ailleurs, huit organisations supplémentaires ont maintenant une maîtrise complète de leurs processus externes annoncés grâce à l'accès direct au SRFP, ce qui porte à 32 le nombre total de ces organisations. Il y a actuellement 16 organisations à l'échelle nationale qui ont l'accès direct au SRFP contre 4 seulement en 2008-2009.

7/76	En 2009-2010, la CFP a continué à élaborer deux tests en ligne non supervisés (TLNS), un examen d'habileté cognitive et un outil d'autoévaluation des capacités d'expression écrite en langue seconde. Les TLNS se font sur Internet dans un environnement non supervisé. Les candidats qui réussissent ces tests doivent se soumettre à un autre test dans un environnement supervisé pour faire confirmer les résultats obtenus.	
7/77	La CFP a fait l'essai des deux TLNS cette année auprès de plus de 15 000 postulants. Les commentaires de ces personnes ont été positifs, et les résultats indiquent qu'elles ont considéré que ces tests étaient très utiles pour les aider à déterminer si elles devaient poser leur candidature dans le cadre de processus de nomination donnés.	
7/78	Les nouveaux TLNS doivent être présentés aux organisations à l'automne 2010. Ces examens, qui se font à partir du domicile du postulant au moment où il pose sa candidature, n'ont pas à être supervisés. La séance d'examens supervisés étant réservée aux candidats qui ont réussi le TLNS, le nombre d'examens supervisés sera réduit d'autant, ce qui donnera lieu à une diminution des coûts et du temps requis pour doter les postes.	
	Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique	
7/79	Le Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique (PMDFP), dirigé par la CFP, est une vaste initiative pangouvernementale visant à moderniser la dotation dans la fonction publique fédérale. Le projet a connu des avancées considérables en 2009-2010.	
7/80	Données chiffrées – Le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) a géré plus de 800 000 demandes d'emploi en réponse à 3 464 annonces publiées en 2009-2010. Au cours de la même période, 276 580 chercheurs d'emploi se sont inscrits et ont présenté leur curriculum vitae au moyen de l'interface <i>emplois.gc.ca</i> . En moyenne, le site a été consulté par 470 916 visiteurs uniques par mois.	
7/81	Amélioration de la communication avec les intervenants – Le PMDFP a donné lieu à une refonte complète du site Web <i>emplois.gc.ca</i> . Cette refonte a été effectuée en collaboration avec les ministères et organismes, dont le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, de façon à appuyer le renouvellement de la fonction publique en se dotant d'une présentation améliorée et d'un grand nombre de nouvelles caractéristiques. Les chercheurs d'emploi ont désormais plus facilement accès à l'information sur les carrières, grâce à des fonctions de recherche	

7.75 La CFP utilisera sa technologie d'examen en ligne afin de mettre en œuvre une approche plus efficace pour la mise à l'essai du nouveau contenu des tests en 2010-2011. En outre, la CFP augmentera la capacité de sa technologie d'examen en ligne de façon à permettre l'utilisation des examens générés par ordinateur, ce qui accroîtra la sécurité des tests d'évaluation de la langue seconde.

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, 31 mars 2010

Tests	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Papier/crayon	98,0 %	91,0 %	77,0 %	62,0 %
En ligne	2,0 %	9,0 %	23,0 %	38,0 %

Tableau 34 : Pourcentage d'utilisation : tests papier/crayon et tests en ligne

7.74 Les ministères et organismes ont continué de démontrer de l'intérêt pour les tests en ligne en 2009-2010. En l'occurrence, le nombre de centres d'examen en ligne dans les organisations s'est accru de 30 % pour atteindre 165, et le nombre de fonctionnaires possédant l'accréditation nécessaire pour administrer ces examens a été porté à 420.

7.73 En 2009-2010, la CFP a continué de travailler avec les ministères et organismes en vue d'étendre ses services d'examen en ligne. Non seulement ces services sont-ils plus sécuritaires en comparaison des tests en version papier, mais ils peuvent également être plus économiques et contribuer à diminuer la durée des processus de notation puisque les résultats des tests sont diffusés plus rapidement. Le tableau 34 montre que, cette année, 38 % de tous les examens de la CFP ont été administrés en ligne. La grande majorité de ces examens (95 %) étaient des tests d'ELS.

Innovations dans le domaine des évaluations et des examens en ligne

7.72 La CFP continue d'encourager l'utilisation des examens en ligne, une méthode plus sécuritaire que le test traditionnel en version papier. Elle offre de l'aide aux ministères et organismes qui souhaitent mettre sur pied leurs propres centres d'examen en ligne et elle examine de quelle façon les nouvelles technologies, comme les examens générés par ordinateur, pourraient accroître la sécurité des tests, limiter le risque que leur intégrité puisse être compromise et mieux protéger les biens de l'État.

Elle [La CFP] offre de l'aide aux ministères et organismes qui souhaitent mettre sur pied leurs propres centres d'examen en ligne et elle examine de quelle façon les nouvelles technologies, comme les examens générés par ordinateur, pourraient accroître la sécurité des tests, limiter le risque que leur intégrité puisse être compromise et mieux protéger les biens de l'État.

Tableau 33 : Taux de réussite au test de compréhension de l'écrit en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice¹

Niveau	2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C)	72,8 %	82,2 %	69,9 %	80,9 %	72,1 %	84,0 %
Niveau B seulement	77,8 %	87,8 %	76,0 %	86,7 %	77,2 %	88,5 %
Niveau C seulement	57,1 %	65,4 %	49,1 %	61,0 %	56,2 %	66,6 %
– Niveau C (cadres de direction seulement)	77,9 %	84,6 %	81,7 %	échantillon trop petit	75,0 %	échantillon trop petit

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, 31 mars 2010

¹ On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

Sécurité des examens

7.70 Comme elle s'y était engagée dans le *Rapport annuel 2008-2009*, la CFP a rendu publique, en mai 2009, une vérification qui a permis de conclure que des tests de l'ELS avaient été utilisés sans son autorisation. La CFP a, par la suite, remplacé les versions compromises des tests de compréhension de l'écrit et d'expression écrite de l'ELS et commencé à réévaluer les étudiants qui pouvaient avoir été mis en présence du contenu des tests dont l'intégrité a été compromise.

7.71 Au cours de l'exercice 2009-2010, la CFP a adopté une série de mesures pour donner suite aux recommandations de la vérification et améliorer la sécurité des examens. C'est ainsi qu'elle a mis à jour les manuels d'administration de tests, les formulaires de commande de tests et d'autres documents pour renforcer les messages clés liés à la sécurité des tests. Elle a également instauré de nouvelles procédures concernant la commande et l'utilisation des tests par la clientèle afin de protéger davantage le contenu des tests normalisés.

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, 31 mars 2010

On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

Niveau	2007-2008			2008-2009			2009-2010		
	Français	Anglais	Anglais	Français	Anglais	Anglais	Français	Anglais	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C)	57,8 %	76,2 %	59,7 %	67,7 %	58,4 %	71,7 %			
Niveau B seulement	58,8 %	77,3 %	60,1 %	67,5 %	59,1 %	71,3 %			
Niveau C seulement	44,9 %	67,5 %	50,4 %	66,4 %	42,8 %	69,9 %			
– Niveau C (cadres de direction seulement)	échantillon trop petit	échantillon trop petit	61,1 %	échantillon trop petit	71,4 %	échantillon trop petit			

Tableau 32 : Taux de réussite au test d'expression écrite en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, 31 mars 2010

On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

Niveau	2007-2008			2008-2009			2009-2010		
	Français	Anglais	Anglais	Français	Anglais	Anglais	Français	Anglais	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C)	66,4 %	83,4 %	66,5 %	83,6 %	70,1 %	84,5 %			
Niveau B seulement	76,0 %	90,4 %	76,6 %	91,4 %	81,2 %	92,9 %			
Niveau C seulement	53,5 %	66,6 %	48,9 %	64,1 %	52,4 %	63,2 %			
– Niveau C (cadres de direction seulement)	57,2 %	74,1 %	58,1 %	70,4 %	62,7 %	70,4 %			

Tableau 31 : Taux de réussite au test de compétence orale en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice

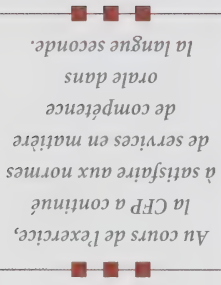
Tableau 30 : Nombre d'examens de langue seconde administrés, selon l'examen et l'exercice, et changement par rapport à l'exercice précédent

Types d'évaluations	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Changement par rapport à l'exercice précédent
Compréhension de l'écrit	26 319	27 244	32 894	34 967	34 637	-1,0 %
Expression écrite	28 950	29 887	36 139	39 779	38 723	-2,7 %
Compétence orale	22 963	24 327	25 831	27 335	26 308	-3,8 %
Total	78 232	81 458	94 864	102 081	99 668	-2,4 %

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, 31 mars 2010

7,68 En 2009-2010, plus des trois quarts des tests de compétence orale de l'ELS ont été administrés pour des postes à dotation bilingue impérative (56,4 %) ou pour des postes à dotation bilingue non impérative, ou encore, à des fins de formation (24,5 %). Les autres tests ont été administrés à diverses fins, comme la redéfinition des exigences linguistiques d'un poste. Au cours de l'exercice, la CFP a continué à satisfaire aux normes de services en matière de compétence orale dans la langue seconde.

7,69 **Taux de réussite au test de compétence orale, au test d'expression écrite et au test de compréhension de l'écrit, en anglais et en français, selon le niveau et l'année** – La CFP suit de près le taux de réussite aux trois tests d'évaluation en langue seconde. Les tableaux 31, 32 et 33 indiquent les taux de réussite au test de compétence orale, au test d'expression écrite et au test de compréhension de l'écrit, respectivement, au cours des trois derniers exercices (de 2007-2008 à 2009-2010) pour tous les niveaux combinés, pour les niveaux de compétence B et C et pour le niveau C administré aux cadres de direction. Il faut s'attendre à ce que les taux de réussite montrent des variations, au fil des ans, en raison de divers facteurs influant sur les résultats des tests, notamment le profil changeant des candidats, les changements démographiques et les changements liés aux politiques. Dans l'ensemble, les tendances relatives au taux de réussite des trois tests sont semblables.



Evaluation de la langue seconde

7.65

La CFP est chargée d'évaluer les compétences dans la seconde langue officielle aux fins de la dotation. Pour remplir son mandat, elle élabore, fournit, surveille ou administre les tests normalisés de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et de compétence orale. La CFP accorde une reconnaissance professionnelle aux personnes qui, au sein des organisations, administrent les tests de compréhension de l'écrit et d'expression écrite. En outre, elle sélectionne, forme et accrédite les évaluateurs linguistiques en vue de l'administration du test de compétence orale.

7.66

La CFP s'emploie actuellement à renouveler la gamme d'instruments de l'ELS. Ainsi, les nouveaux tests d'expression écrite et de compétence orale ont été instaurés en 2008, et le nouveau test de compréhension de l'écrit a été lancé à l'été 2010. Les instruments modernisés de l'ELS, qui s'inspirent des pratiques exemplaires du domaine, feront en sorte que les compétences dans la seconde langue officielle exigées pour les postes bilingues soient évaluées avec justice, objectivité et uniformité dans toutes les organisations qui sont assujetties à la LEBFP.

7.67

En 2009-2010 (voir tableau 30), la CFP a noté une diminution de 2,4 % des tests de l'ELS (qui sont passés de 102 081 évaluations à 99 668). Ce volume représente toutefois une augmentation globale de 27,4 % des tests linguistiques au cours des cinq dernières années (99 668 évaluations en 2009-2010 en comparaison de 78 232 en 2005-2006). La diminution du volume d'évaluations en 2009-2010 a été plus marquée pour le test de compétence orale, puis pour le test d'expression écrite et le test de compréhension de l'écrit.

La CFP s'emploie actuellement à renouveler la gamme d'instruments de l'ELS. Ainsi, les nouveaux tests d'expression écrite et de compétence orale ont été instaurés en 2008, et le nouveau test de compréhension de l'écrit a été lancé à l'été 2010.

Outils et services d'évaluation personnalisés

7:61 La CFP offre aux ministères et organismes qui ont des besoins particuliers une vaste gamme de services d'évaluation personnalisés, notamment la conception et l'administration de divers produits et services en matière d'évaluation.

7:62 En 2009-2010, par exemple, la CFP a apporté son soutien à l'Agence spatiale canadienne en élaborant des outils d'évaluation normalisés s'harmonisant avec le profil de compétences de l'organisation pour les emplois techniques. La CFP a également travaillé en collaboration avec le ministère de la Défense nationale, Santé Canada et l'Agence du revenu du Canada à l'élaboration ou à l'administration de produits et services d'évaluation adaptés dont ces organisations peuvent se servir pour leurs processus de nomination et programmes de perfectionnement.

Mesures d'adaptation liées aux évaluations

7:63 La CFP continue d'appuyer les valeurs directrices en accentuant son leadership sur le plan de la capacité opérationnelle et en maintenant son rôle consultatif à l'égard des personnes handicapées. Des investissements récents au sein de la CFP ont renforcé sa capacité opérationnelle et contribué à accroître la justice et la représentativité du système de dotation. La CFP est actuellement à examiner divers modèles de prestation de services en vue de maximiser l'efficacité et l'efficacité des services qu'elle offre aux candidats handicapés et aux clients organisationnels. Des efforts continus pour rationaliser les processus et accroître la sensibilité auprès des candidats et de la clientèle ont ainsi contribué à réduire le nombre de demandes en attente et la durée des processus de dotation. En outre, l'information liée aux mesures d'adaptation est désormais accessible sur le site Web de la CFP, ce qui permet également de réduire les demandes de renseignements d'ordre général.

7:64 Après avoir connu des augmentations annuelles depuis 2003-2004, la demande de mesures d'adaptation est demeurée forte en 2009-2010, mais elle a diminué légèrement. Au total, 2 060 demandes de mesures d'adaptation ont été reçues, comparativement à 2 442 en 2008-2009. Au cours de l'exercice, la CFP a produit plus de 200 tests en formats substitués pour des candidats handicapés et fourni aux organisations des conseils en matière de mesures d'adaptation pour leurs tests selon le principe de la rémunération des services.

La CFP est actuellement à examiner divers modèles de prestation de services en vue de maximiser l'efficacité des services qu'elle offre aux candidats handicapés et aux clients organisationnels.

Les ateliers de préparation aux entrevues destinés aux EX ont connu une augmentation importante en 2009-2010, soit 32 ateliers, ce qui représente près du double comparativement à 2008-2009.

- 7.59 La CFP assure la vérification des références des cadres qui est requise aux termes des lignes directrices, et qui fait partie intégrante du processus de nomination à un poste de direction. Lorsqu'elle est menée adéquatement, la vérification des références des cadres peut être d'une très grande utilité pour déceler et éviter des problèmes d'embauche éventuels et les coûts qu'ils occasionnent. En 2009-2010, le recours aux services de vérification des références des EX offerts par la CFP a diminué de 36 % par rapport à 2008-2009. Tout comme pour la réduction des demandes de services de ressourcement des EX (voir plus haut), la diminution des demandes de vérification des références est probablement attribuable à la capacité accrue des organisations en matière de dotation qui découle de la délégation des pouvoirs de nomination des EX aux administrateurs généraux.
- 7.60 La demande était stable ou en hausse dans d'autres secteurs. Les ateliers de préparation aux entrevues destinés aux EX ont connu une augmentation importante en 2009-2010, soit 32 ateliers, ce qui représente près du double comparativement à 2008-2009. La demande pour les services et outils de rétroaction 360° est demeurée importante, 128 évaluations ayant été effectuées, par rapport à 132 en 2008-2009. Des services d'encadrement et de counselling ont été assurés à plus de 900 clients, soit un nombre similaire à celui de l'exercice précédent.

Tableau 29 : Nombre d'évaluations

Evaluations	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Changement par rapport à l'exercice précédent
Ensemble des examens et des évaluations (y compris les tests d'ELS)	162 200	180 591	237 112	216 132	189 884	-12,2 %
Evaluation des EX au niveau d'entrée	485	544	460	277	239	-13,8 %
Simulation pour les EX-3	3	4	54	15	1	-93,3 %
Vérification des références des EX	2 246	1 892	1 565	1 561	999	-36,0 %

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique et Système intégré d'information du centre d'évaluation, 31 mars 2010

La CFP procure aux organisations fédérales une gamme de produits et services d'évaluation sur une base obligatoire ou facultative. Parmi les instruments obligatoires, il y a les tests d'Évaluation de la langue seconde (ELS), qui doivent être utilisés par les organisations fédérales assujetties à la LEFP pour doter des postes bilingues. Les examens professionnels, les examens de gestion, les services de counselling aux cadres de direction et les autres services d'évaluation personnalisés, tant pour les postes de cadres de direction que pour les autres, constituent des instruments ou des services d'évaluation facultatifs.

La CFP offre également d'autres instruments d'évaluation des compétences en gestion et en leadership, dont les exercices *in-basket*, les simulations et les centres d'évaluation, comme les Simulations pour la sélection des EX. Ces instruments fournissent aux candidats et aux gestionnaires d'embauche des renseignements utiles sur les points forts des candidats en gestion et sur leurs besoins en matière de perfectionnement. La CFP offre également des services d'évaluation et d'encadrement axés sur la carrière aux cadres de direction et aux groupes de relève de la direction.

Nombre d'évaluations

En 2009-2010, la demande de produits et services d'évaluation s'est avérée comparable à celle de 2008-2009 dans certains secteurs, mais elle a diminué considérablement dans d'autres (voir tableau 29). Le nombre de tests de l'ELS et de services d'évaluation pour les cadres de direction est demeuré relativement stable. Par contre, l'utilisation des examens professionnels de la CFP par les organisations a connu une baisse pour la deuxième année consécutive. Plusieurs facteurs ont contribué à ce déclin, dont le fait que bon nombre des examens professionnels sont offerts selon le principe du recouvrement de coûts depuis 2008-2009, ainsi que la réduction des activités de dotation et le recours accru à la marge de manœuvre que procure la LEFP (p. ex. l'utilisation des qualifications constituant un atout et les stratégies de réduction du volume de candidatures). La CFP a répondu aux changements de la demande en diversifiant ses produits et services d'évaluation (p. ex. en adaptant les instruments d'évaluation aux exigences particulières de la clientèle) et en mettant l'accent sur des instruments d'évaluation plus économiques, comme les tests en ligne non supervisés. En outre, la CFP a accru ses activités de liaison auprès de la clientèle en vue de mieux les informer de la valeur ajoutée des examens normalisés et de recueillir des données sur leurs besoins en dotation et en évaluation.

7.53 Analyse de l'optimisation de l'embauche – Pour faire suite aux études que la CFP a examinées antérieurement sur l'optimisation de la dotation, la CFP a examiné, en 2009-2010, une sélection au hasard d'énoncés des critères de mérite (ECM) publiés pour des postes de différents groupes et niveaux, afin de repérer les tendances ou les usages communs en matière de critères de mérite. L'analyse de l'ensemble des ECM ciblés a révélé que les qualifications relatives aux capacités et aux qualités personnelles constituaient approximativement 55 % de tous les critères de mérite. De plus, selon les résultats de l'analyse, parmi toutes les capacités examinées dans l'échantillon d'ECM, 90 % étaient représentées par 10 qualifications, tandis que parmi toutes les qualités personnelles figurant dans le même échantillon d'ECM, 90 % correspondaient à 12 qualifications. Ces principales constatations donnent à penser qu'il est possible d'optimiser la dotation. Si, par exemple, on fournissait aux organisations des outils d'évaluation pour les critères de mérite les plus utilisés, celles-ci pourraient ainsi réduire la durée des processus de dotation.

Services de ressourcement des cadres de direction

7.54 La CFP continue d'offrir des services de ressourcement des cadres de direction (EX) pour les niveaux EX-1 à EX-5, selon le principe du recouvrement des coûts. Ces services clés en main ou à la carte comprennent des éléments de dotation essentiels, tels des conseils et avis, l'examen minutieux des ECM visant à rendre le processus plus efficace et productif, l'affichage des annonces, la création et la mise en œuvre d'outils d'évaluation et l'appui aux gestionnaires d'embauche à l'étape de l'évaluation (durant l'entrevue et durant l'étape subséquente de vérifications de références).

7.55 En 2009-2010, la CFP a reçu plus de 100 demandes de services. Les demandes relatives aux services de ressourcement des cadres de direction ont diminué pour une troisième année consécutive. Ce déclin peut être attribué à l'augmentation continue de la création d'équipes de services de ressourcement des EX au sein des organisations, par suite de l'adoption de l'actuelle LEFP, et de la délégation des pouvoirs de ressourcement des cadres aux administrateurs généraux. Comme elle s'y était engagée dans son précédent rapport annuel, la CFP a commencé en 2009-2010 à revoir ses mécanismes de contrôle de la qualité et s'emploie actuellement à établir de nouveaux mécanismes pour l'examen des dossiers en fonction des recommandations issues des vérifications.

Bassins et répertoires gérés par la CFP

Profil linguistique des postulants dans le cadre de processus externes – 7.48

Les personnes ayant postulé à la fonction publique sont demeurées représentatives de la dualité linguistique du Canada en 2009-2010. Ainsi, l'anglais a été indiqué comme première langue officielle par 72,6 % des postulants, soit un léger recul comparativement à 74,1 % en 2008-2009, tandis que le français a été désigné par 27,4 % des postulants, comparativement à 25,9 % en 2008-2009.

7.49 La CFP crée des bassins et des répertoires afin de répondre aux besoins en matière d'embauche des ministères et organismes lorsqu'il s'agit de doter des postes semblables d'une façon rapide et efficace tout en respectant les valeurs fondamentales et directrices. Les bassins sont constitués de candidats qui ont satisfait aux critères minimaux requis pour en faire partie. Les répertoires contiennent le nom de candidats qui n'ont subi aucune évaluation, ce qui permet aux gestionnaires d'embauche d'appliquer leurs propres méthodes d'évaluation.

7.50 En 2009-2010, 13 nouveaux bassins et deux nouveaux répertoires gérés par la CFP ont été établis. En conséquence, 51 bassins et deux répertoires gérés par la CFP sont à la disposition des organisations fédérales d'embauche à l'échelle du pays. Toutefois, 12 des bassins et répertoires ne seront pas reportés au prochain exercice.

7.51 Comme l'année dernière, tous les nouveaux bassins ont été créés pour des postes de niveau d'entrée dans le groupe Services des programmes et de l'administration, tandis que cinq nouveaux bassins et un nouveau répertoire étaient réservés à un ou plusieurs groupes désignés. La plupart contenaient des candidatures partiellement évaluées, laissant ainsi à la clientèle le loisir d'adapter le reste de l'évaluation en fonction des postes qu'ils voulaient doter. D'autres bassins et répertoires en sont au stade de la planification et ils seront mis à la disposition des organisations fédérales en 2010-2011.

7.52 Une évaluation formative des bassins et répertoires gérés par la CFP a été menée par cette dernière en 2009-2010. L'évaluation a donné lieu à un certain nombre de recommandations, dont celles de se pencher sur la création et la gestion des bassins (promotion, rendement et rapport coût-efficacité) et d'envisager des mécanismes supplémentaires permettant de mieux suivre et surveiller les coûts, d'assurer la satisfaction de la clientèle et de réduire la durée du processus de dotation. La CFP s'est engagée à élaborer un plan d'action pour donner suite à ces recommandations.

répertoires gérés par la CFP sont à la disposition des organisations [...]

En 2009-2010, 13 nouveaux bassins et deux nouveaux répertoires gérés par la CFP ont été établis. En conséquence, 51 bassins et deux répertoires gérés par la CFP sont à la disposition des organisations [...]

Tableau 28 : Plus haut niveau de scolarité déclaré par les postulants dans le cadre des processus de nomination externes annoncés pour l'exercice financier 2009-2010

Catégorie d'emploi	Études secondaires ou moins (%)	Quelques crédits d'études post-secondaires (%)	Diplôme d'études collégiales (%)	Baccalauréat (%)	Maîtrise (%)	Doctorat (%)	Inconnu (%)
Services professionnels et administratifs	5,8	8,4	14,6	44,6	19,4	4,0	3,2
Direction	3,6	3,1	11,4	36,1	29,6	9,5	6,8
Services informatiques, techniques et scientifiques	3,6	12,4	12,5	43,9	17,2	6,6	3,8
Travail de bureau	12,1	13,4	21,8	41,4	8,1	1,1	2,1
Manœuvre et personnes de métier	8,6	18,9	14,6	44,7	8,1	1,6	3,6
Moyenne générale	6,7	11,2	15,0	42,1	16,5	4,6	3,9

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

Nota : Le niveau d'études des personnes qui ont posé leur candidature dans plusieurs catégories d'emploi est inclus dans chacune des catégories dans lesquelles ces personnes ont postulé. Le niveau d'études d'une même personne peut figurer jusqu'à cinq fois dans le tableau, selon le nombre de catégories dans lesquelles cette personne a postulé.

7.47 Activités de dotation selon la région géographique – Cette année, les demandes d'emploi provenaient de partout au Canada, mais la majorité des postulants (69,5 %) résidaient en Ontario et au Québec. La proportion de postulants en provenance de huit provinces et territoires du Canada était équivalente ou supérieure à la proportion démographique de ces provinces et territoires au Canada. C'est le cas du Québec, de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse, de l'Île-du-Prince-Édouard, du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut. En 2009-2010, il y a eu cinq provinces dont le pourcentage de postulants était inférieur à leur proportion dans la population canadienne : l'Alberta, la Colombie-Britannique, la Saskatchewan, le Manitoba et Terre-Neuve-et-Labrador. Le marché du travail était donc hautement concurrentiel dans ces régions au cours de la période visée par le présent rapport (voir le tableau 49, annexe 2).

Tableau 27 : Groupes professionnels et ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter pour l'exercice financier 2009-2010

Les 10 groupes professionnels dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était plus élevé		Les 10 groupes professionnels dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le moins élevé	
Classification	Ratio	Classification	Ratio
FS – Service extérieur	804	AG – Agriculture	33
CM – Communications	436	NU – Sciences infirmières	27
WP – Programmes de bien-être social	378	AC – Actariat	26
S0 – Officiers de navire	306	A0 – Navigation aérienne	25
OE – Mécanographie	201	HP – Chauffage, force motrice et opérations de machines fixes	19
GL – Manœuvres et hommes de métier	196	OP – Ergothérapie et physiothérapie	10
RE – Recherche	195	TR – Traduction	10
FB – Services frontaliers	186	VM – Médecine vétérinaire	9
CR – Commiss aux écritures et aux règlements	182	PH – Pharmacie	8
AS – Services administratifs	99	MD – Médecine	7

Source : Système de recensement de la fonction publique

7.45 **Profil scolaire des postulants à des annonces externes** – En 2009-2010, environ 78 % des postulants ont affirmé posséder au moins un diplôme d'études postsecondaires. Le tableau 28 illustre la répartition des niveaux de scolarité par catégorie d'emploi.

7.46 Il est à noter qu'environ 72 % des personnes ayant posé leur candidature à des postes appartenant à la catégorie du travail de bureau (p. ex. groupe Commis aux écritures et aux règlements, niveaux 1 à 5) ont indiqué qu'elles possédaient au moins un diplôme d'études postsecondaires, alors que les normes de qualification minimales établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour les groupes professionnels correspondent à deux ans d'études secondaires ou à une alternative approuvée par l'employeur.

- 7.42 Il y a eu diminution du nombre d'annonces publiées sur le site *emplois.gc.ca* au cours de l'exercice 2009-2010, mais les occasions d'emploi permanent sont demeurées stables. En 2009-2010, 3 463 annonces y ont été affichées comparativement à 4 995 en 2008-2009, ce qui représente une diminution de 31 %. La proportion des postes permanents annoncés est demeurée la même, soit 28 % de toutes les annonces.
- 7.43 En réponse à toutes les annonces affichées sur *emplois.gc.ca*, en 2009-2010, plus de 276 000 chercheurs d'emploi ont soumis 878 372 demandes, ce qui représente une diminution de 15 % comparativement à 2008-2009. En moyenne, 254 demandes par annonce ont été soumises en 2009-2010, alors que la moyenne se situait à 206 par annonce en 2008-2009, exercice au cours duquel près d'un million de demandes avaient été présentées.
- 7.44 La disponibilité des postulants pour les professions représentées dans la fonction publique varie grandement. Le tableau 27 présente les 10 groupes professionnels annoncés sur le site *emplois.gc.ca* ayant les ratios les plus élevés et les plus faibles entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter en 2009-2010. Dans le cas des groupes ayant un ratio élevé, les gestionnaires d'embauche ont tout intérêt à recourir à des outils et des stratégies de gestion du volume de candidatures, telles la présélection électronique fournie par le SRFP ainsi que la dotation collective. Par contre, pour les groupes affichant un faible ratio, les gestionnaires pourraient gagner à adopter des stratégies qui vont au-delà de l'affichage sur le site Web *emplois.gc.ca*, par exemple annoncer dans les publications spécialisées ou participer à des salons de l'emploi.

Statistiques relatives au recrutement

7.39 La CFP continue d'assurer le lien entre les candidats éventuels et les postes de la fonction publique fédérale. Selon les Lignes directrices de la CFP en matière d'annonces dans le processus de nomination, les possibilités d'emploi ouvertes au public doivent être annoncées sur le site Web *emplois.gc.ca* ainsi que sur InfoTel, ou au moyen d'un autre service téléphonique gratuit qui permet à la population canadienne de prendre connaissance, par téléphone, de ces mêmes annonces.

7.40 La CFP calcule le nombre de visites sur le site *emplois.gc.ca* et le nombre d'appels à InfoTel et aux services téléphoniques connexes. Au cours des cinq dernières années, l'utilisation du site Web a augmenté de 46 %, tandis que l'utilisation d'InfoTel et des services téléphoniques connexes a diminué de 47 %. La CFP ne reçoit pratiquement plus de demandes d'emploi sur support papier, même si cette solution demeure à la disposition des personnes ayant besoin de mesures d'adaptation.

7.41 La CFP a également fait la promotion auprès des organisations de l'accès direct au Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), un système de dotation électronique pour tous les processus de nomination externes et l'embauche d'étudiants qui contient plusieurs outils de présélection. L'accès direct au SRFP permet aux gestionnaires d'embauche de gagner du temps, d'accroître la qualité de la dotation et de cibler des candidats qui correspondent aux besoins de leur organisation. Le nombre d'organisations ayant l'accès direct s'est accru, tout comme la proportion de postes annoncés sur le site *emplois.gc.ca*. En 2009-2010, 61 % de toutes les annonces ont été affichées par la CFP et 39 % par les organisations ayant l'accès direct. En 2008-2009, 76 % avaient été affichées par la CFP et 24 % par les organisations ayant l'accès direct.

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Placements	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
	3 434	3 465	3 757	4 216	4 842

Tableau 26 : Placements effectués dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat selon l'exercice financier

La CFP ne reçoit pratiquement plus de demandes d'emploi sur support papier, même si cette solution demeure à la disposition des personnes ayant besoin de mesures d'adaptation.

Pièce 6 : Nouveaux programmes Coop admissibles en 2009-2010

■ Une nouvelle initiative Coop a été mise sur pied en 2009-2010 par les responsables du Programme des sous-ministres champions des relations avec les universités, en collaboration avec l'Université de Waterloo et l'Université McMaster. L'initiative, intitulée *Le perfectionnement des leaders par des leaders*, mettra à la disposition des gestionnaires un bassin de candidats préqualifiés ayant démontré du potentiel et de l'intérêt pour la fonction publique fédérale. Ce sont les universités elles-mêmes qui formeront les candidats, de manière à ce qu'ils aient les compétences nécessaires pour travailler dans la fonction publique.

■ En 2009-2010 s'est déroulée à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa la troisième année d'un projet pilote de cinq ans. Le Programme d'Internat en vérification et en évaluation, mené en collaboration avec Pêches et Océans Canada. À la fin de l'exercice, neuf cohortes d'étudiants avaient participé au programme et trois d'entre eux avaient été intégrés au Ministère. Au cours du prochain exercice, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien se propose d'établir un partenariat semblable avec l'École Telfer. De même, 19 écoles secondaires de la Colombie-Britannique et de l'Ontario se sont ajoutées à la liste des écoles offrant un programme Coop approuvé en 2009-2010. Ces programmes sont conçus pour encourager les élèves des écoles secondaires à considérer la fonction publique fédérale comme un employeur éventuel et à long terme, et à poursuivre leurs études au niveau postsecondaire.

7.38 Le nombre de placements d'étudiants inscrits dans un programme Coop s'est accru de 41 % depuis l'exercice 2005-2006, particulièrement en raison de la plus grande sensibilisation qu'a faite la CFP auprès des organisations et des établissements d'enseignement. En 2009-2010, il y a eu plus de 79 rencontres et présentations sur le sujet. La CFP commencera à revoir la base de données actuelle des programmes Coop et d'Internat en 2010-2011 pour s'assurer qu'elle continue à fournir de l'information à jour au sujet des programmes accrédités.

Tableau 25 : Programme des adjoints de recherche selon l'exercice financier

Exercice financier	Candidatures	Présentations	Embauches	Réembauches
2007-2008	757	313	69	75
2008-2009	1 152	832	122	151
2009-2010	3 217	1 201	217 ²	166

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et les dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

¹ Une réembauche est une reconduction d'emploi sans interruption de service.

² Des 217 étudiants embauchés, 13 ont reçu une allocation ou une bourse à titre de rémunération. Par conséquent, ils n'ont pas été pris en compte dans les données relatives à l'embauche d'étudiants présentées au tableau 43 de l'annexe 2.

7.36 Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat -

Le programme Coop a pour but d'offrir une formation pratique à des étudiants de niveau postsecondaire. Dans le cadre du programme de stages d'enseignement coopératif, il y a alternance entre les cours en classe et les stages pratiques dans un milieu de travail lié au programme d'études de l'étudiant. Quant au programme d'internat, il permet aux étudiants d'effectuer un stage de formation supervisé en milieu de travail et ainsi d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour accéder à certains métiers et professions. Il y a eu 4 842 placements Coop en 2009-2010 alors qu'il y en avait eu 4 216 en 2008-2009 (voir tableau 26).

7.37 Le principal rôle de la CFP à cet égard est de s'assurer que les

programmes Coop offerts par les établissements d'enseignement postsecondaire remplissent les critères d'admissibilité, de façon à ce que les étudiants puissent obtenir un placement professionnel au sein de la fonction publique fédérale. Au terme du dernier exercice, 3 487 programmes Coop ont été jugés admissibles, une augmentation de 15 % comparativement à l'exercice 2008-2009.

Pièce 5 : Faits saillants du Programme des adjoints de recherche en 2009-2010

7.35 Le PAR continue de croître en popularité et attire des chercheurs hautement qualifiés. Plus de 23 organisations fédérales y ont désormais recours et sentendent pour dire que c'est le programme le plus adapté à leurs besoins d'embauche. En l'occurrence, en 2009-2010, on a observé une augmentation de 78 % des personnes embauchées pour la première fois, et une hausse de 10 % pour ce qui est des personnes réembauchées (voir tableau 25). Il s'agit de la troisième année d'augmentation continue pour ce programme, ce qui indique qu'il est toujours pertinent, quant à la contribution de la fonction publique en matière de recherche, à l'échelle nationale et internationale.

Trois initiatives du PAR ont été particulièrement réussies en 2009-2010 : L'initiative d'exploration de l'Arctique de Ressources naturelles Canada, entreprise dans le cadre du PAR, continue de susciter de l'intérêt; ainsi, au 1^{er} avril 2010, elle a été prolongée de 20 mois. À ce jour, il y a eu 609 présentations de candidatures, et 26 étudiants ont été embauchés. Le ministère de la Justice du Canada prévoit également prolonger son programme de Politiques et recherche, qui est passé de 150 étudiants par année à plus de 1 500. La haute direction a déclaré que le programme fonctionne très bien et les gestionnaires d'embauche sont impressionnés par la qualité des candidatures présentées dans le cadre du PAR. Le programme Étudiants contribuant à l'avancement et à l'innovation en recherche (ECLAIR), également une initiative du PAR, est destiné aux étudiants des deuxième et troisième cycles, qui sont invités à orienter leurs travaux universitaires de façon à satisfaire aux besoins de la fonction publique. Le programme a été élargi cette année pour s'appliquer à toutes les organisations fédérales. En tout, 72 candidatures ont été présentées dans le cadre du programme ECLAIR en 2009-2010. Bien que cela représente une baisse de 12 % par rapport à l'exercice précédent, bon nombre de participants ont été réembauchés, de sorte qu'il n'était pas nécessaire de procéder à de nouvelles présentations.

7.32 **Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – Le PFETE**
 Le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop). Le Budget fédéral de janvier 2009 prévoyait 20 millions de dollars supplémentaires pour les emplois étudiants au cours des exercices 2009-2010 et 2010-2011.

7.33 En 2009-2010, le PFETE a attiré 60 487 postulants, parmi lesquels 9 613 ont été embauchés à des emplois étudiants (voir tableau 24). En comparaison de l'année précédente, ces chiffres représentent un nombre similaire de candidats au PFETE et de personnes embauchées, puisque 9 932 candidats avaient obtenu un poste en 2008-2009. Il y avait alors eu 63 100 étudiants qui avaient présenté leur candidature au répertoire général du PFETE, et ce, pour les 15 programmes ministériels ciblés visant le recrutement étudiant.

Tableau 24 : Activités du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant selon l'exercice financier

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Nombre de postulants	58 681	63 100	60 487
Nombre d'étudiants embauchés	9 810	9 932	9 613

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

7.34 **Programme des adjoins de recherche – Le PAR** a pour objet de recruter des étudiants de niveau postsecondaire qui désirent acquérir de l'expérience en recherche. Il s'agit d'un programme unique qui associe les étudiants à des projets de recherche de la fonction publique fédérale qui correspondent à leurs intérêts particuliers. Le PAR a été conçu pour permettre à la fonction publique de stimuler la recherche, d'obtenir des droits de propriété intellectuelle et des brevets pour ses travaux et de promouvoir le transfert des connaissances scientifiques.

leurs études universitaires. La CFP a jusqu'ici organisé six campagnes de recrutement annuelles pour appuyer les organisations intéressées par le programme de RLP.

7.30 En 2009-2010, 58 candidats se sont qualifiés au titre du RLP, et 19 ont été nommés à la fonction publique (voir tableau 23). La CFP et ses partenaires du RLP ont également mené pour la deuxième année un projet pilote visant à recruter de nouveaux membres du groupe Économique et services de sciences sociales. Les candidats présélectionnés qui ont réussi l'étape d'évaluation du RLP ont été pris en considération, non seulement pour participer à ce programme mais aussi pour faire partie d'un bassin de candidats partiellement évalués visant la dotation de postes EC au niveau d'entrée, bassin auquel ont accès tous les gestionnaires. Au total, 41 candidats se sont qualifiés pour faire partie de ce bassin et, jusqu'ici, deux d'entre eux ont été nommés. Les cinq ministères qui ont le plus tiré parti du programme RLP en 2009-2010 sont Environnement Canada, l'Agence canadienne de développement international, Industrie Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada et Patrimoine canadien.

Tableau 23 : Programme de recrutement de leaders en politiques selon l'exercice financier

Exercice financier	Nombre de campagnes	Nombre de postulants	Nombre de candidats qualifiés	Nombre de nominations externes
2006-2007	1	1 005	51	29
2007-2008	1	996	60	32
2008-2009	1	1 485	48 ¹	26
2009-2010	1	1 715	58 ¹	19 ²

Source : Le nombre de campagnes et le nombre de candidats qualifiés proviennent du Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP) de la Commission de la fonction publique (CFP). Le nombre de postulants est tiré du Système de ressource externe est tiré des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation.

¹ Représente le nombre de candidats qualifiés à ce moment-là, avant que la vérification des références ne soit terminée.

² Un second bassin de candidats a été créé pendant la campagne de RLP de 2008. Outre les 19 nominations mentionnées ci-dessus, les nombres du programme incluent 2 candidats nommés à partir de ce second bassin et 3 nominations de fonctionnaires.

Recrutement d'étudiants à des postes temporaires

7.31 La CFP gère trois programmes permettant le recrutement d'étudiants à des postes temporaires : le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), le Programme des adjoints de recherche (PAR) et

Tableau 22 : Représentation des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi parmi les postulants au Programme de recrutement postsecondaire pour l'exercice financier 2009-2010

Femmes	2009-2010 population au sein de la population active en 2006 (%)	52,3 (%)	42,4 (%)	12,4 (%)	2,7 (%)	4,0 (%)	2,3 (%)	3,0 (%)
Membres des minorités visibles	Disponibilité au sein de la population active en 2006 (%)	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010
Personnes handicapées	Disponibilité au sein de la population active en 2006 (%)	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010
Autochtones	Disponibilité au sein de la population active en 2006 (%)	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010	2009- 2010

Source : Système de recensement de la fonction publique et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines pour les données sur la disponibilité de la population active de 2006

7.27 Une évaluation du RP a été réalisée en 2009-2010. Cette évaluation a permis de confirmer la pertinence du programme et de la campagne annuelle, et d'établir qu'il s'agit d'un excellent moyen de recruter des nouveaux diplômés à des postes de niveau d'entrée dans la fonction publique. Cependant, on pourrait faire mieux sur le plan des communications et du marketing par exemple, et les recommandations formulées à cet égard ont été mises en application.

7.28 Dans l'année qui vient, la CFP continuera de promouvoir auprès de tous les ministères et organismes l'utilisation de ses activités de recrutement postsecondaire ainsi que du répertoire général découlant du programme de RP. Elle le fera par l'entremise du Conseil des ressources humaines, des conseils fédéraux régionaux, du Groupe conseil du personnel, du Conseil national de la dotation et du Forum des cadres intermédiaires, et dans le cadre des initiatives spéciales de renouvellement de la fonction publique.

7.29 **Le Programme de recrutement de leaders en politiques** – Le RLP, lancé en 2005, accroît la capacité de la fonction publique fédérale en matière d'analyse et d'élaboration des politiques. Il attire des diplômés canadiens exceptionnels qui ont une grande expertise dans plusieurs domaines, notamment la sécurité nationale, la santé, le développement social et les questions environnementales. Le RLP permet aux ministères et organismes de nommer des candidats à des postes du domaine des politiques. Non seulement ces diplômés possèdent-ils un excellent dossier scolaire et une expérience préalable liée aux politiques, mais ils ont déjà fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou

Il [le] Programme de recrutement de leaders en politiques attire des diplômés canadiens exceptionnels qui ont une grande expertise dans plusieurs domaines, notamment la sécurité nationale, la santé, le développement social et les questions environnementales.

7.23 Le Programme de recrutement postsecondaire – Dans le cadre du RP, une campagne annuelle est organisée afin de faciliter la dotation à l'échelle nationale tant pour les organisations que pour les collectivités fonctionnelles. Le RP comporte deux volets : d'une part, des choix de carrière ciblés pour attirer les diplômés vers des postes précis ou des secteurs d'emploi établis, déterminés par les organisations clientes selon leurs besoins en recrutement et, d'autre part, un répertoire général des présentations de candidatures durant toute l'année.

7.24

La campagne de RP a connu une croissance considérable au cours des cinq dernières années, celle de l'automne 2009 ayant été la plus vaste à ce jour : 59 choix de carrière y ont été annoncés de même que cinq familles d'emploi (multi-organisationnelles). En tout, plus de 38 000 postulants uniques ont présenté plus de 90 000 demandes, ce qui a nécessité l'administration de plus de 50 000 tests dans plus de 70 bureaux partout au pays et à l'étranger. En outre, 8 700 diplômés qualifiés ont été inscrits dans le répertoire général du RP.

7.25

La campagne du RP continue d'attirer un nombre important de nouvelles personnes talentueuses dans la fonction publique. Grâce au RP de la CFP, 1 643 diplômés ont été embauchés en 2009-2010 dans divers postes de durée déterminée ou indéterminée. Il s'agit là d'une contribution importante au Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2009-2010 du Greffier du Conseil privé, qui a établi comme objectif d'offrir des postes pour une période indéterminée à au moins 4 000 diplômés.

7.26

Le RP contribue également à bâtir une fonction publique bilingue et représentative. En 2009-2010, 71 % des postulants du RP ont indiqué que leur première langue officielle était l'anglais et 29 %, le français. La proportion des postulants membres des minorités visibles était bien supérieure à leur disponibilité au sein de la population active (42,4 % par rapport à 12,4 %). Cependant, la proportion de postulants issus des trois autres groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi était quelque peu inférieure à la disponibilité de ces groupes au sein de la population active, comme l'illustre le tableau 22 ci-après.

La campagne de RP a connu une croissance considérable au cours des cinq dernières années, celle de l'automne 2009 ayant été la plus vaste à ce jour [...]

La CFP offre deux programmes pour recruter des diplômés postsecondaires : le Programme de recrutement postsecondaire (RP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP). Le RP et le RLP appuient les organisations qui souhaitent embaucher de nouveaux fonctionnaires hautement qualifiés et contribuent à l'évaluation efficace et efficiente des candidats. Ils permettent également aux organisations d'avoir accès à des diplômés qui apportent à la fonction publique une vision et des points de vue novateurs qui contribueront à façonner le gouvernement de demain.

Recrutement de diplômés postsecondaires

Un nouveau Comité consultatif de la clientèle, dont la première rencontre a eu lieu en décembre 2009, a été créé cette année. Ce comité aura pour mandat de fournir des conseils à la CFP sur la qualité et la pertinence des produits et services offerts selon le principe du recouvrement de coûts, ainsi que sur les besoins de la collectivité des ressources humaines. La CFP a, en outre, accéléré ses efforts pour recueillir des renseignements à l'appui de son modèle opérationnel 2009-2010, notamment de l'information sur la clientèle et sur la quantité de produits offerts. Cette information doit servir à repérer les tendances et caractéristiques et établir des points de comparaison plus fiables.

La demande continue à l'égard des services de la CFP en 2009-2010 témoigne de la nécessité de pouvoir compter sur un fournisseur de services central qui permet de réaliser des économies d'échelle. En tant que centre d'expertise offrant des services novateurs en matière de dotation et d'évaluation, la CFP peut aider les organisations à répondre à leurs besoins de manière efficiente.

Son engagement à s'assurer que ses produits et services répondent aux besoins des organisations a incité la CFP, en 2009-2010, à examiner l'efficacité globale de son modèle de prestation de produits et services. L'information et la rétroaction des divers intervenants, tant internes qu'externes, sont essentielles à ce chapitre. Le Comité consultatif des sous-ministres sur les services de dotation et d'évaluation de la CFP a continué à fournir des conseils à cette dernière sur la prestation des services de dotation et d'évaluation.

En tant que centre d'expertise offrant des services novateurs en matière de dotation et d'évaluation, la CFP peut aider les organisations à répondre à leurs besoins de manière efficiente.

mettant au point des produits d'évaluation normalisés, ainsi que des outils et systèmes électroniques modernes. Les produits d'évaluation que la CFP fournit pour la sélection et le perfectionnement sont fondés sur des pratiques exemplaires à l'appui du mérite, qui sont justes, équitables et transparentes.

En tant que centre d'expertise offrant des services novateurs en matière de dotation et d'évaluation, la CFP peut aider les organisations à répondre à leurs besoins de manière efficiente.

7.16 La CFP continue d'appuyer les ministères et organismes en facilitant le recrutement à la fonction publique de Canadiens de talent venant de partout au pays et de l'étranger. L'organisme continue également d'appuyer les administrateurs généraux, les gestionnaires, les fonctionnaires et les Canadiens en instaurant des stratégies de dotation efficaces et en

Infrastructure habilitante

7.15 Quand le décret et le règlement proposés entreront en vigueur, la disposition du RBEFP relative au droit de priorité sera révoquée, même si les dispositions transitoires se poursuivront pour les personnes occupant les 11 postes exclus à la date de l'entrée en vigueur du décret et du règlement proposés. La CFP travaille actuellement avec le Bureau du secrétaire du gouverneur général pour s'assurer que les personnes à qui s'appliquent ces dispositions transitoires sont informées que leur droit de priorité se poursuit, et que les personnes embauchées subseqüemment dans les postes exclus sont également informées qu'elles ont un droit de mobilité à l'égard des processus de nomination internes annoncés.

Priorité du Bureau du secrétaire du gouverneur général

7.14 La CFP fournit de l'aide aux organisations pour la mise en œuvre de la nouvelle priorité aux conjoints découlant des modifications au RBEFP. Étant donné que ce droit de priorité s'applique de manière rétroactive aux époux et conjoints de fait des personnes dont le décès – survenu entre le 7 octobre 2001 et le 12 mai 2010 – est attribuable à l'exercice de leurs fonctions, la CFP a pris des mesures pour répertorier les personnes touchées et s'assurer qu'elles sont informées de ce droit de priorité.

Droit de priorité aux conjoints

7.13 Le ministère de la Défense nationale (MDN) est celui qui emploie la proportion la plus élevée de bénéficiaires de ce type de priorité; en effet, il a procédé à la nomination d'environ 70 % d'entre eux en 2009-2010. Ces chiffres mettent en évidence le fait que, dans une large mesure, les bénéficiaires de priorité déterminent le type de postes et les lieux pour lesquels ils désirent être présents. Certains sont peu mobiles, ce qui limite les emplois qui s'offrent à eux. L'analyse de la CFP démontre que les anciens membres des FC et de la GRC, bénéficiaires d'un droit de priorité après avoir été libérés ou renvoyés pour des raisons médicales, refusent, dans une proportion de 30 %, que leur candidature soit présentée en raison de la nature et du lieu du travail proposés, ou pour d'autres raisons. Toutefois, plus de 95 % de ces bénéficiaires de priorité acceptent des postes dans leur région de résidence. Dans bon nombre de régions, le MDN est le seul employeur fédéral d'importance.

diminution des mesures de dotation, pourrait entraîner des difficultés quant au placement des bénéficiaires de priorité.

7.11 Si l'on prend en compte les divers types de droits de priorité et les données s'y rapportant, les fonctionnaires excédentaires constituent de loin le groupe ayant connu la plus forte augmentation en 2009-2010. Pour le dernier exercice (voir tableau 20), 422 nouveaux cas de fonctionnaires excédentaires ont été enregistrés dans le SGFP, soit une augmentation de 294,4 % comparativement à 2008-2009. Même si le nombre de bénéficiaires d'une priorité de fonctionnaire excédentaire qui ont été nommés a également augmenté de plus de 41 % en 2009-2010 par rapport à 2008-2009, il est probable que le nombre de nominations ne pourra compenser le nombre accru de demandes en 2010-2011.

Tableau 20 : Employés excédentaires : nouveaux droits de priorité et nominations

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Nouveaux droits de priorité	282	252	254	107	422
Nominations	189	145	211	102	144

Source : Système de gestion de l'information sur les priorités de la Commission de la fonction publique

Appui aux anciens membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada

7.12 Comme durant l'exercice précédent, le nombre de droits de priorité visant les membres des FC et de la GRC, qui ont été libérés ou renvoyés pour des raisons médicales, a connu une hausse au cours de l'exercice 2009-2010. Au total, 301 personnes ont satisfait aux conditions de ce type de droit de priorité comparativement à 259 l'année dernière, ce qui représente une augmentation de 16,2 % (voir tableau 21).

Tableau 21 : Forces canadiennes et Gendarmerie royale du Canada : nouveaux droits de priorité et nominations

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Nouveaux droits de priorités	78	206	244	259	301
Nominations	48	112	138	205	215

Source : Système de gestion de l'information sur les priorités de la Commission de la fonction publique

L'exercice 2009-2010 a marqué la deuxième augmentation en importance sur le plan des nouveaux bénéficiaires de droit de priorité au cours des neuf dernières années.

Administration des droits de priorité

7.8 La CFP est chargée de l'administration des droits de priorité prévus dans la LEFP et le REFP. Les droits de priorité permettent, pour une durée

précise, à certaines catégories de personnes qui répondent à des conditions particulières et qui possèdent les qualifications essentielles pour occuper un poste d'être nommés. La CFP a recours à un répertoire automatisé appelle Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) pour inscrire les bénéficiaires d'un droit de priorité de nomination, et les présenter à des postes que des gestionnaires souhaitent pourvoir dans la fonction publique. Parmi les bénéficiaires de priorité de nomination, on trouve notamment les fonctionnaires excédentaires et mis en disponibilité, les fonctionnaires en congé prolongé dont les postes ont été dotés pour une période indéterminée par des remplaçants, les fonctionnaires qui sont devenus handicapés ainsi que les membres des FC et de la GRC qui ont été libérés ou renvoyés pour des raisons médicales.

Tendances générales en 2009-2010

7.9

Le nombre de personnes ayant droit à une priorité de nomination varie d'un exercice à l'autre. Depuis 2001-2002 cependant, il y a eu une augmentation constante du nombre de nouveaux bénéficiaires de droit de priorité.

7.10

L'exercice 2009-2010 a marqué la deuxième augmentation en importance sur le plan des nouveaux bénéficiaires de droit de priorité au cours des neuf dernières années. Le nombre de nouveaux cas enregistrés dans le SGIP s'est accru de 31 % par rapport à 2008-2009, pour s'établir à 1 635. Cette augmentation considérable s'est accompagnée d'une diminution de 10 % du nombre de demandes d'autorisation en matière de priorité, lesquelles sont nécessaires pour doter les postes disponibles. Dans un contexte de contraintes budgétaires, on prévoit que la tendance à la hausse du nombre de bénéficiaires de droit de priorité, combinée à la

et Règlement modifient le cadre de responsabilisation régissant la nomination des étudiants. Selon les nouveaux *Décret et Règlement*, la Commission conserve son pouvoir de nommer les étudiants, pourvu qu'il peut être délégué aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent le subdéléguer. Les étudiants doivent maintenant prêter serment ou faire l'affirmation solennelle avant la date de leur nomination. Ils sont également soumis aux exigences relatives aux activités politiques énoncées dans la partie 7 de la LFFP, et peuvent se livrer à de telles activités dans la mesure où elles ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Le Règlement établit les conditions qui s'appliquent à la nomination des étudiants et durant leur période d'emploi.

■ ***Décret d'exemption concernant l'emploi pour une durée déterminée à Statistique Canada dans le cadre du recensement*** – À la suite

du travail réalisé au cours de l'année 2009-2010, le *Décret* et le *Règlement* sont entrés en vigueur en juin 2010. Ils prévoient l'exclusion de certaines dispositions de la LFFP afin que le travail lié aux recensements menés par Statistique Canada, tous les cinq ans, puisse être terminé dans les délais prescrits par la loi.

■ ***Décret d'exemption relatif à la notification de nomination*** –

Dans le cadre des processus de dotation collective, les candidats qui ne possèdent pas une qualification essentielle donnée sont exclus de toute nomination possible. Néanmoins, on doit toujours leur faire parvenir une notification pour chaque nomination effectuée à l'issue de ces processus. Pour améliorer l'efficacité de ces processus collectifs, la CFP est à élaborer un décret d'exemption traitant de l'exigence de faire parvenir aux candidats – dont la candidature a été éliminée au motif qu'ils ne possédaient pas une qualification essentielle – la notification concernant chaque nomination effectuée. Les consultations entourant cette proposition sont en cours et le travail se poursuivra en 2010-2011.

■ ***Décret d'exemption relatif au Centre de la sécurité des télécommunications*** – Les consultations se poursuivent avec le

Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC), actuellement visé par un décret d'exemption de portée générale prononcé en vertu de l'ancienne LFFP. En raison de la marge de manœuvre plus grande conférée par la loi actuelle, une telle approche globale n'est plus nécessaire. La CFP travaille donc avec le CSTC ainsi qu'avec le ministère de la Justice du Canada et le Secréariat du Conseil du Trésor du Canada pour parachever les décret et règlement proposés.

- *Priorité visant le personnel exclu du Secrétariat du gouvernement* – Quand le Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouvernement sera en vigueur (voir ci-après), la priorité de nomination des personnes qui cessent d'être employées dans un poste exclu par le Décret sera révoquée. Selon les dispositions transitoires du REFP à cet égard, le droit de priorité continuera de s'appliquer pour le personnel occupant un poste exclu à la date où le Décret et son règlement d'application entreront en vigueur.
- *Autres droits de priorité* – Une modification a été apportée pour établir une période de priorité de nomination aux fonctionnaires qui deviennent handicapés ainsi qu'aux membres des FC et de la GRC qui sont libérés ou renvoyés pour des raisons médicales, laquelle commence le jour où la personne est prête à retourner au travail, selon l'attestation d'une autorité compétente.

■ Décret d'exemption relatif au Secrétariat du gouverneur général – Tel que mentionné précédemment, la disposition relative au droit de priorité s'adressant aux personnes du Bureau du secrétaire du gouverneur général dont le poste est exclu sera révoquée au moment où le décret et le règlement proposés entreront en vigueur. Le droit de priorité actuel sera remplacé, dans le règlement proposé, par une disposition sur la mobilité qui permettra aux personnes cessant d'être employées dans l'un des 11 postes exclus, de participer aux processus de nomination internes annoncés ouverts à tous les fonctionnaires, pour une période d'un an, à partir de la date de leur cessation d'emploi. Des consultations sont en cours, et les décret et règlement devraient entrer en vigueur en 2010-2011.

■ Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants – Au cours de l'exercice 2009-2010, le travail relatif au nouveau Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants et au Règlement connexe était en cours, et ceux-ci sont entrés en vigueur en juin 2010. Le Décret et le Règlement remplaceront l'ancien Décret concernant les Programmes d'embauche des étudiants et son règlement d'application. Les nouveaux Décret

Conseil national des employés fédéraux autochtones, Conseil national de la dotation, Groupe conseil en personnel, Communauté nationale des gestionnaires, Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada et Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

7.5

Par suite de l'étude approfondie des commentaires obtenus ainsi

que de ceux qui ont été reçus au cours des quatre dernières années, des modifications seront apportées au Cadre de lignes directrices en matière de nomination de la CFP en 2010-2011. Le principal changement consistera en l'ajout de Lignes directrices sur le mérite et les valeurs de nomination. La conformité avec les valeurs directrices sera maintenant exigée aux termes des lignes directrices. En outre, les Lignes directrices en matière de choix du processus de nomination indiqueront de manière explicite que les processus annoncés seront la norme dans la plupart des cas, car ils correspondent le mieux aux valeurs directrices. Ces changements aideront vraisemblablement les gestionnaires à comprendre comment appliquer les valeurs directrices et comment les intégrer à part entière au système basé sur les valeurs. La CFP s'est engagée à consulter les administrateurs généraux avant de parachever ces modifications.

7.6

D'autres changements seront apportés en 2010-2011, notamment par l'ajout d'une exigence aux Lignes directrices en matière d'évaluation, à savoir qu'un seuil de réussite doit être établi pour chaque qualification utilisée, conformément à l'exigence de la LEFP selon laquelle toutes les qualifications essentielles doivent être satisfaites. En outre, la CFP est à simplifier et à réduire les guides relatifs aux Lignes directrices en matière de nomination, qui passeront de 52 documents distincts à 10; on y trouvera de multiples liens permettant aux lecteurs de naviguer et de trouver facilement réponse à des questions précises.

7.7

La CFP a poursuivi son travail lié aux règlements et aux décrets d'exemption dans plusieurs domaines en 2009-2010 :

■ **Règlement sur l'emploi dans la fonction publique (REFP) –**

Des modifications visant les dispositions relatives aux droits de priorité ont été apportées au REFP. La CFP s'est appliquée cette année à peaufiner les dispositions, et les modifications sont entrées en vigueur le 12 mai 2010. Toutefois, la revue des dispositions liées aux priorités visant le personnel du Bureau du secrétaire du gouverneur général ne s'appliqueront que lorsque le Décret approuvant l'exclusion de certains postes du *Secretariat du gouverneur général* sera en vigueur.

- *Priorité aux conjoints* – Le REFP a été modifié afin d'établir une priorité de nomination de deux ans pour les conjoints ou les conjoints de fait des fonctionnaires, des membres de la

7.1

La délégation de presque tous les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes de la Commission de la fonction publique (CCFP) aux administrateurs généraux a fourni aux ministères et organismes la capacité d'adapter les programmes et processus de dotation afin de répondre à leurs propres besoins opérationnels. La CCFP demeurant en dernier lieu responsable de l'efficacité globale du système de dotation, elle peut ainsi offrir aux ministères et organismes un grand nombre de services de soutien pour les aider à exercer les responsabilités qui leur sont déléguées et à se doter d'un système de nomination fondé sur les valeurs.

7.2

Le présent chapitre met l'accent sur le soutien qu'assure la CCFP. Il décrit les lignes directrices et les guides, les outils et systèmes communs ainsi que les produits et services de dotation et d'évaluation qui sont fournis aux ministères et organismes. Ces produits et services sont offerts grâce à un modèle de financement mixte qui repose sur le principe du recouvrement des coûts et sur les crédits parlementaires. Le chapitre expose également comment la CCFP apporte des améliorations sur une base régulière pour répondre à ses obligations statutaires de même qu'aux besoins des organisations fédérales.

Amélioration de la série de lignes directrices

7.3

En 2009-2010 a eu lieu un examen approfondi du Cadre de lignes directrices en matière de nomination de la CCFP. L'examen visait à s'assurer que le Cadre fonctionnait de la manière prévue et qu'il reflète l'objet et les valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), et que la série de lignes directrices soit bien comprise par les gestionnaires investis de pouvoirs délégués. Réalisé après plus de quatre années d'expérience sous le régime de la loi actuelle, l'examen s'inscrivait dans le cadre de saines pratiques de gestion. En plus de proposer des modifications aux lignes directrices, l'examen des Lignes directrices en matière de nomination fournira à la CCFP des données pour l'évaluation de la LEFP, et pour l'examen législatif de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* dont le président du Conseil du Trésor a la responsabilité.

7.4

La CCFP a demandé l'opinion des divers intervenants et groupes d'utilisateurs sur les Lignes directrices en matière de nomination. Des consultations ont été menées auprès des groupes suivants : Comité mixte sur l'équité en matière d'emploi du Conseil national mixte (CNM), Comité des langues officielles du CNM, Conseil national des minorités visibles, Conseil national des employés handicapés fédéraux,

[...] l'examen des Lignes directrices en matière de nomination fournira à la CCFP des données pour l'évaluation de la LEFP, et pour l'examen législatif de la Loi sur la modernisation de la fonction publique [...]

Habilitation des ministères et organismes



Chapitre 7

6.45 **Communication de renseignements personnels** – Pour perpétuer une pratique instituée en 2007-2008, la CFP utilise le pouvoir que lui confèrent l'article 19 du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* et l'article 14 du *Règlement concernant les activités politiques* pour communiquer certains renseignements personnels. Elle prépare des résumés de rapports d'enquête, dont certains sont anonymes et d'autres contiennent des renseignements personnels qu'elle juge d'intérêt public. Ces résumés se trouvent sur le site Web de la CFP au www.psc-cfp.gc.ca.

6.44 **Vérifications menées en vertu de l'article 17 de la LEPF** – La CFP peut décider de mener une vérification concernant un processus de nomination dans des cas où le pouvoir d'enquête ne lui a pas été confié. Bien qu'aucune mesure corrective ne soit prise à l'issue de ces vérifications, des constatations et des recommandations sont formulées à l'intention des administrateurs généraux.

6.43 La CFP a porté ces questions à l'attention des administrateurs généraux de façon à mettre en évidence les aspects problématiques et à suggérer des améliorations pour les prochains rapports d'enquête.

■ Certains rapports d'enquête interne ne respectaient pas les principes d'équité procédurale, ou les mesures correctives ne répondaient pas nécessairement aux allégations de l'enquête.

■ La CFP a constaté qu'un administrateur général s'était chargé d'une enquête interne alors qu'il avait participé directement au processus de nomination faisant l'objet de l'enquête. La CFP estime qu'il s'agit là d'une violation des valeurs directrices et qu'il y a conflit d'intérêts;

- 6.41 **Enquêtes menées par les administrateurs généraux** – Dans la plupart des cas où les pouvoirs de dotation ont été délégués à l'administrateur général, ce dernier mène lui-même toute enquête nécessaire en cas d'erreur, d'omission ou de conduite irrégulière soupçonnée dans le cadre d'un processus de nomination interne, en usant des pouvoirs que lui confère le paragraphe 15(3) de la LEFP. Dans la mesure du possible, la CFP surveille les enquêtes internes de façon à assurer le plein respect des valeurs directrices de même que l'application des règles d'équité procédurale dans la tenue de ces enquêtes. Après avoir examiné le rapport d'enquête interne, la CFP peut décider de porter les questions à l'attention de l'administrateur général ou encore de mener une vérification du processus de nomination.
- 6.42 Plusieurs questions ont été signalées aux administrateurs généraux au cours du présent exercice financier :
- La CFP a constaté que les critères de mérite étaient évalués globalement, alors que chaque qualification devrait plutôt être évaluée individuellement;

Article 69 – Fraude commise par un candidat

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 69 de la LEFP, à la suite de renseignements que nous a fait parvenir une organisation sur un processus de nomination interne.

L'organisation avait des motifs de croire qu'il y avait eu fraude, puisqu'un candidat avait consulté des documents de référence sur un ordinateur pendant un examen écrit, même s'il avait été clairement avisé au préalable qu'il ne pouvait utiliser ni consulter aucun document de référence pendant l'examen.

La CFP a conclu que le candidat avait essayé de tricher. En utilisant l'ordinateur, il a profité d'un avantage dont aucun autre candidat n'a pu bénéficier durant le processus de nomination. Comme le candidat a consulté des documents de référence à partir d'un ordinateur pendant l'examen écrit – allant ainsi à l'encontre des consignes de l'examen – il a été conclu qu'il y avait eu fraude.

Les mesures correctives qui ont été prises à l'endroit du fonctionnaire prévoient notamment l'obligation, pendant une période de trois ans, d'obtenir la permission écrite de la Commission avant d'accepter tout poste à la fonction publique.

- 6.38 **Article 69 : Fraude** – La CFP a reçu 21 dossiers liés à des allégations de fraude au cours de l'exercice financier, ce qui représente une augmentation de quatre dossiers par rapport à l'exercice précédent. Au total, 22 enquêtes relatives à des fraudes ont été réalisées pendant cette période; pour quatre d'entre elles, les allégations se sont avérées fondées.
- 6.39 Les cas de fraude qui ont fait l'objet d'enquêtes étaient de nature semblable aux cas des années précédentes. Par exemple, des allégations selon lesquelles des personnes auraient triché pendant un examen écrit lié à un processus de nomination, modifié les résultats de leurs tests de langue officielle ou présenté de fausses références.
- 6.40 Parmi les mesures correctives appliquées en 2009-2010 dans des cas de fraude fondés, il y a notamment l'obligation d'obtenir la permission de la CFP avant d'accepter un poste à la fonction publique et l'obligation de suivre une formation.

Article 69 – Fraude commise par un candidat

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 69 de la LEFP, à la suite de renseignements que nous a fait parvenir une organisation sur un processus de nomination interne. L'organisation visée avait lancé un processus de nomination en vue de doter deux postes.

L'organisation avait des motifs de croire qu'il y avait eu fraude, puisqu'un candidat avait présenté au comité de sélection des lettres de recommandation falsifiées.

La CFP a conclu qu'en fournissant des lettres de recommandation falsifiées – dont une présentait une falsification de signature – à l'appui de sa candidature dans le processus de nomination, le candidat avait délibérément tenté de tromper son employeur éventuel. Elle a donc conclu qu'il y avait eu fraude.

Les mesures correctives qui ont été prises à l'endroit du fonctionnaire prévoient notamment l'obligation, pendant une période de trois ans, d'obtenir la permission de la Commission avant d'accepter un poste pour une période indéterminée, un poste occasionnel ou un poste temporaire à la fonction publique.

6.36 Lorsqu'un administrateur général demande à la CFP de mener une enquête et que les allégations sont fondées, la Commission ne prend aucune mesure corrective. Toutefois, quand elle présente son rapport d'enquête, la CFP formule à l'intention de l'administrateur général des recommandations sur les mesures correctives à prendre.

Paragraphe 67(2) – Conduite irrégulière : avantage conféré au candidat

Cette enquête a été menée en vertu du paragraphe 67(2) de la LEFP. L'objet de l'enquête était d'établir si une erreur, une omission ou une conduite irrégulière avait influé sur le choix de la personne nommée ou proposée en vue d'une nomination.

Il s'agissait de déterminer si les exigences du poste avaient été adaptées pour correspondre au profil de la personne nommée. Les changements apportés aux exigences en matière d'études et d'expérience dans le processus de nomination ont permis de faire correspondre le profil recherché aux qualifications du candidat et ont donc conféré à ce dernier un avantage indu. De plus, le candidat ne satisfaisait pas aux exigences linguistiques du poste.

La CFP a conclu que le processus de nomination avait été adapté de façon à correspondre aux qualifications du candidat, ce qui avait conféré à ce dernier un avantage indu. Le fait d'adapter les critères de mérite dans le cadre d'un processus pour qu'ils correspondent aux qualifications d'un candidat afin de pouvoir ensuite nommer ce dernier à un poste constitue une conduite irrégulière qui, dans ce cas, a influé sur le choix de la personne nommée.

Comme cette enquête a été menée par la CFP à la demande d'un administrateur général, des mesures correctives ont été recommandées à l'administrateur général concerné. Ce dernier a approuvé les constatations de l'enquête de même que les mesures correctives proposées, qui prévoyaient notamment la révocation de la nomination du fonctionnaire. Toutefois, comme le fonctionnaire avait pris sa retraite et quitté la fonction publique, aucune mesure corrective n'a été prise.

6.37

Article 68 : Influence politique – La CFP n'a reçu aucun nouveau dossier d'enquête visant des cas d'influence politique en dotation. Par ailleurs, il ne reste aucun dossier en suspens provenant de l'exercice précédé par cet article de la LEFP.

Article 66 – Erreur : Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

Cette enquête, portant sur un processus de nomination externe non annoncé, a été menée en vertu de l'article 66 de la LEFP. L'objet de l'enquête était d'établir si la nomination était fondée sur le mérite ou résultait d'une erreur.

L'enquête a permis de déterminer, à la suite d'une vérification relative au PFETE, que la nomination du candidat avait été effectuée de façon rétroactive après que le candidat eut travaillé sans contrat de travail ni rémunération pendant une période d'environ deux mois. La personne nommée, qui participait au PFETE, s'est vue offrir un emploi occasionnel, et on lui a demandé de travailler sans statut d'emploi pendant une période d'environ deux mois.

La CFP a conclu que la nomination n'était pas fondée sur le mérite et que l'organisation avait commis une erreur puisque, au moment de la nomination (qui a été effectuée de façon rétroactive), le candidat ne satisfaisait pas aux exigences linguistiques du poste.

Aucune mesure corrective n'a été prise à l'endroit du gestionnaire d'embauche, puisque il a pris sa retraite depuis, ni à l'endroit de l'étudiant, puisque l'erreur a été commise par l'organisation.

6.34 **Paragraphe 67(1) : Processus de nomination internes – absence de délégation** – La CFP n'a reçu aucun nouveau dossier d'enquête visant des processus de nomination internes pour lesquels les pouvoirs de dotation n'avaient pas été délégués. Par ailleurs, il ne reste aucun dossier en suspens provenant de l'exercice précédent.

6.35 **Paragraphe 67(2) : Processus de nomination internes – délégation** – Au cours de l'exercice financier, le nombre de demandes présentées – en vue d'une enquête de la CFP sur des processus de ce type – a augmenté de façon appréciable (31, comparativement à deux en 2008-2009). Cette augmentation est principalement attribuable au grand nombre de dossiers qui ont été transférés à la CFP par deux organisations précises ainsi qu'à ceux qui ont été transférés à la suite d'une vérification de la CFP. Puisque ces dossiers ont été reçus à la fin de l'exercice financier, ils sont encore en cours d'évaluation.

Articles 66 et 69 – Erreur : Le candidat n'était pas membre d'une association professionnelle

Cette enquête, portant sur un processus de nomination externe, a été menée parallèlement en vertu des articles 69 et 66 de la LBFP. L'objet de l'enquête était de déterminer si la nomination était fondée sur le mérite ou résultait d'une erreur, et si le candidat s'était rendu coupable de fraude en indiquant à tort qu'il était membre d'une association professionnelle.

La CFP a conclu que le candidat n'avait pas commis de fraude en déclarant être membre d'une association professionnelle. Toutefois, elle a également conclu que la nomination du candidat n'était pas fondée sur le mérite. À preuve, le candidat ne possédait pas l'une des qualifications essentielles exigées pour le poste, à savoir l'obligation d'être membre d'une association professionnelle. De plus, la CFP a conclu que l'organisation avait, en omettant d'éliminer cette candidature à l'étape de la présélection, commis une erreur qui avait eu une incidence sur le choix du candidat dans le cadre du processus de nomination.

Des mesures correctives ont été prises : la nomination du fonctionnaire a été révoquée, et l'organisation s'est vue offrir la possibilité de le nommer à un poste pour lequel il était qualifié.

Enquêtes menées en vertu de pouvoirs précis

6.32 Article 66 : Processus de nomination externes – Comme pour les années

précédentes, ce sont les questions liées à des erreurs, à des omissions ou à une conduite irrégulière dans des processus de nomination externes, qui sont à l'origine du plus grand nombre d'enquêtes réalisées par la CFP. Celle-ci a d'ailleurs continué de mener parallèlement des enquêtes en vertu de l'article 66 et de l'article 69 (fraude). Ces enquêtes à double mandat ont permis à la Commission d'examiner un plus grand nombre de questions liées à une même allégation, et de se pencher sur des problèmes qui auraient pu ne pas être soulevés dans le cadre d'une enquête à mandat unique.

6.33

Plusieurs enquêtes réalisées sur des processus de nomination en vertu de l'article 66 ont indiqué à la CFP que les erreurs se produisaient à l'étape de l'évaluation des qualifications. Aux termes de la LEFP, la personne à nommer doit posséder chacune des qualifications essentielles pour que la nomination soit fondée sur le mérite. Les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels actuels ou futurs sont également pris en considération. Toutes les qualifications essentielles doivent être évaluées individuellement plutôt que globalement. La CFP enverra une lettre aux ministères et organismes afin de leur rappeler cette exigence.

Articles 66 et 69 – Erreur : Le candidat n'avait pas la citoyenneté canadienne

Cette enquête, portant sur un processus de nomination externe, a été menée parallèlement en vertu des articles 69 et 66 de la LEFP. L'objet de l'enquête était de déterminer si la nomination était fondée sur le mérite ou résultait d'une erreur, et si le candidat s'était rendu coupable de fraude en indiquant à tort, dans sa demande d'emploi, qu'il était citoyen canadien. La CFP a conclu qu'il n'y avait pas eu fraude dans ce processus. Toutefois, elle a également conclu que la nomination résultait d'une erreur de la part du candidat nommé, qui avait indiqué être citoyen canadien dans une demande d'emploi alors qu'il ne l'était pas. Le candidat avait rempli de nombreuses demandes d'emploi sans jamais vérifier si l'information fournie sur le plan de la citoyenneté canadienne était exacte. Or, il incombait aux candidats de veiller à ce que les renseignements fournis dans leurs demandes d'emploi soient exacts.

Des mesures correctives ont été prises : la nomination du fonctionnaire a été révoquée, et son nom a été retiré du bassin de candidats qualifiés.

Plusieurs enquêtes réalisées sur des processus de nomination en vertu de l'article 66 ont indiqué à la CFP que les erreurs se produisaient à l'étape de l'évaluation des qualifications.

- 6.30 Le pouvoir de la CFP de mener des enquêtes sur les processus de nomination est défini dans la partie 5 de la LEFP. Les articles 66 à 69 de la LEFP décrivent les diverses enquêtes liées aux nominations que peut mener la Commission :
- Enquête sur des nominations non fondées sur le mérite, sur de possibles erreurs, omissions, ou sur une conduite irrégulière dans un processus de nomination externe (article 66);
 - Enquête sur des erreurs, omissions, ou sur une conduite irrégulière dans un processus de nomination interne où les pouvoirs de dotation n'ont pas été délégués à l'administrateur général – paragraphe 67(1) – ou encore, où l'administrateur général s'est vu déléguer les pouvoirs de dotation mais demande lui-même à la Commission de mener une enquête sur un processus interne – paragraphe 67(2);
 - Enquête sur un processus de nomination si la CFP a des raisons de croire que la nomination pourrait avoir résulté de l'exercice d'une influence politique (article 68);
 - Enquête sur un processus de nomination si la CFP a des motifs de croire qu'il pourrait y avoir eu fraude (article 69).
- 6.31 **Intervention précoce** – Dans des cas précis, la CFP peut proposer le recours à une intervention précoce de façon à aider les personnes visées à régler leurs différends sans que la tenue d'une enquête de fond soit nécessaire. La participation à ce processus de résolution de conflits est volontaire, et les dossiers qui ne peuvent être réglés ainsi sont transmis en vue de la réalisation d'une enquête en bonne et due forme. Cette année, en raison de l'augmentation du nombre de cas transférés à la suite de vérifications menées par la CFP, moins de dossiers ont pu être réglés dans le cadre d'une intervention précoce; en effet, les dossiers qui ont fait l'objet d'une vérification ne peuvent être traités au moyen de ce processus. Au total, quatre dossiers ont été résolus grâce à une intervention précoce au cours de l'exercice financier.

Enquêtes relatives à des processus de nomination

- 6.28 Pour corriger les erreurs et protéger l'intégrité du régime de dotation de la fonction publique, la CFP mène régulièrement des vérifications et des enquêtes sur les processus de nomination. Ces activités de surveillance permettent d'assurer la conformité avec la LEFP, le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique (RLEFP) et les lignes directrices de la CFP, puis de garantir au Parlement et aux Canadiens que le mérite est respecté et protégé au sein du régime de dotation.
- 6.29 En 2009-2010, la CFP avait 470 dossiers actifs : 357 demandes reçues pendant l'exercice financier et 113 demandes reportées des années précédentes (voir tableau 19). Au total, 326 dossiers ont été complétés, dont 80 au moyen d'enquêtes. Des 80 enquêtes réalisées, 32 étaient fondées.

Tableau 19 : Enquêtes de la CFP relatives à des processus de nomination

Article 66 processus de nominations externes	Article 67(2) nominations internes – délégation	Article 68 influence politique	Article 69 fraude	Total	Nombre de dossiers actifs reportés des années précédentes	94	5	0	14	113
					Nombre de demandes reçues en 2009-2010	305	31	0	21	357
					Nombre total de dossiers actifs en 2009-2010	399	36	0	35	470
					Nombre de dossiers complétés en 2009-2010	297	7	0	22	326
					Nombre de dossiers complétés en évaluation préliminaire ¹	226	0	0	9	235
					Nombre de dossiers abandonnés	7	0	0	0	7
					Nombre de dossiers résolus au moyen d'une intervention précocée ²	4	N/A	N/A	N/A	4
					Nombre d'enquêtes non fondées	34	5	0	9	48
					Nombre d'enquêtes fondées	26	2	0	4	32
					Nombre total de dossiers toujours actifs en date du 31 mars 2010					

Sources : Système d'information de gestion des enquêtes de la Commission de fonction publique (CFP)

¹ Dossiers fermés en évaluation préliminaire pour les motifs suivants : pas de compétence, aucune possibilité de prendre des mesures correctives, ou autres motifs qui rendent la demande irrecevable pour une enquête.

² L'intervention précoce n'est offerte que dans les dossiers relevant de l'article 66 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

- 6.24 *Étude sur la mobilité des fonctionnaires (Mise à jour)* – Dans son rapport annuel 2006-2007, la CFP indiquait qu'il y avait lieu de se pencher sur le taux de mobilité au sein de la fonction publique fédérale. Cette étude avait pour objet d'examiner la nature et le niveau des nominations menant à des déplacements au sein du gouvernement fédéral.
- 6.25 Après quatre ans d'augmentation soutenue depuis 2004-2005, le taux de mobilité a diminué de trois points de pourcentage comparativement à l'année précédente, pour s'établir à 41 % en 2009-2010. Le taux global de mobilité au sein de la fonction publique varie depuis 1998-1999, il est passé de 30 % (son plus bas niveau) en 2004-2005 à 44 % (son plus haut niveau) en 2008-2009. Parmi les six groupes professionnels qui, selon l'étude, affichent un taux particulièrement élevé de mobilité (AS, EC, EX, IS, FI, PE), tous les groupes, à l'exception du groupe AS, ont vu leur taux de mobilité fléchir graduellement à partir de 2007-2008. La région de la capitale nationale a une fois de plus enregistré un taux plus élevé de mobilité que les autres régions.

Examen de la surveillance et recommandations

- 6.26 À la suite de l'*Examen stratégique horizontal des ressources humaines*, réalisé à l'automne 2008, la CFP a confié à un comité d'examen indépendant la tâche de déterminer la pertinence de la démarche et l'importance de ses efforts au chapitre des activités de surveillance, et de déceler les aspects susceptibles d'être améliorés. Pour évaluer la pertinence de la démarche de surveillance de la CFP, le comité s'est attardé à l'esprit et à l'objet de la LEFP : moderniser le système de dotation, en contrebalançant les mesures d'assouplissement par des exigences accrues en matière de responsabilisation et en veillant à ce que les processus de nomination soient fondés sur le mérite, l'impartialité politique, la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité.
- 6.27 Le rapport présenté en janvier 2009 a établi que la méthode de la CFP était appropriée, mais qu'un certain calibrage s'imposait en matière de surveillance, quant à la qualité et à la quantité. La CFP a accepté le rapport du Comité sans réserve, et dressé un plan d'action donnant suite à chacune des recommandations. Des 18 recommandations formulées, cinq ont été pleinement mises en œuvre, plusieurs demandent des efforts soutenus, et d'autres seront mises en application au cours des deux prochaines années. Les efforts déployés par la CFP en réponse aux recommandations sont décrits à l'annexe 5.

Après quatre ans d'augmentation soutenue depuis 2004-2005, le taux de mobilité a diminué de trois points de pourcentage comparativement à l'année précédente, pour s'établir à 41 % en 2009-2010.

Tableau 18 : Nominations intérimaires et promotions subséquentes

Exercice financier	Taux de promotions subséquentes (%)	Durée moyenne (mois)	
		Fonctionnaires	Fonctionnaires non promus
2002-2004	41,3	15,0	13,0
Mises à jour			
2004-2007	41,2	15,5	13,4
2007-2009	33,5	13,5	12,5

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique

Pour les besoins de cette étude, une situation intérimaire est définie de telle façon à soutenir l'analyse entre la durée et le résultat d'une nomination intérimaire. Les nominations intérimaires peuvent être séquentielles et prolongées au-delà d'une année, une situation définie comme étant une durée cumulative de toutes les nominations intérimaires à un groupe et niveau professionnels spécifiés. La promotion subséquente est retenue si le fonctionnaire est nommé, dans un délai de quatre mois suivant la fin de la nomination intérimaire, au même groupe et niveau du poste qu'il occupait au moment de sa nomination intérimaire. Ces estimés peuvent ne pas correspondre à ceux que l'on retrouve ailleurs dans le Rapport annuel et qui utilisent une définition différente.

6.22 Au terme de la première étude sur les nominations intérimaires, le taux de promotion à un poste de mêmes groupe et niveau suivant une période d'intérim, dans la fonction publique, a été estimé à 41,3 %, pour la période de 2002 à 2004, ce qui est beaucoup plus élevé que le taux de promotion comparable pour les fonctionnaires qui n'avaient pas occupé de poste intérimaire. Dans l'ensemble de la fonction publique, les situations d'intérim qui se sont terminées par une promotion ont duré en moyenne 15 mois, soit 2 mois de plus que celles qui n'ont pas mené à une promotion. Toutefois, sur le plan statistique, rien ne prouve que la durée des nominations intérimaires a eu une incidence sur les chances qu'une personne obtienne une promotion.

6.23 Le taux de promotion résultant de situations d'intérim a chuté de façon appréciable de 2007 à 2009 (voir tableau 18) pour s'établir à 33,5 %, alors que ce taux était de 41 % pour les périodes de 2002 à 2004 et de 2004 à 2007. De plus, la durée des intérim a légèrement diminué pendant cette même période, soit 13,5 mois pour les intérim donnant lieu à une promotion et 12,5 mois, sans promotion. Cette différence – d'un mois en moyenne – n'a pu être liée à l'acquisition d'expérience pendant les périodes d'intérim.

La majeure partie des premières nominations effectuées en vertu de la LEFP visaient un poste pour une période indéterminée. Par ailleurs, 37 % des personnes qui ont été nommées pour une durée déterminée ou indéterminée en vertu de la LEFP avaient d'abord occupé un emploi occasionnel. La proportion d'emplois subséquents aux termes de la LEFP a augmenté au cours des années suivantes.

6.20 La mise à jour effectuée cette année (voir tableau 17) indique que les étudiants sont plus susceptibles d'obtenir un emploi permanent : la proportion d'anciens étudiants nommés à des postes pour une période indéterminée était de 24,1 % en 2005-2006 et de 20,4 % en 2006-2007. De plus, la proportion d'étudiants qui avaient occupé un emploi occasionnel avant d'être nommés pour une durée déterminée ou indéterminée aux termes de la LEFP était de 42,8 % en 2005-2006 et de 47,0 % en 2006-2007.

Tableau 17 : Proportion des périodes d'emploi d'étudiant se terminant par une nomination assujettie à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Exercice financier	Nominations subséquentes		Mises à jour ¹	
	Dans des postes pour une période indéterminée	Dans des postes pour une durée déterminée		
1997-2005	16,7	5,8	22,5	
2005-2006	24,1	3,8	27,9	
2006-2007	20,4	5,8	26,2	

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique
¹ Pour ces mises à jour, un suivi a été fait pour chaque fonctionnaire ayant déjà occupé un emploi d'étudiant sur une période d'au moins de trois ans afin de déterminer s'il avait obtenu un emploi subséquent aux termes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Les exercices financiers correspondent aux années durant lesquelles un fonctionnaire a occupé un emploi d'étudiant.

6.21 *Nominations intérieures et promotions subséquentes à la fonction publique fédérale (Mise à jour)* – Cette étude visait à établir si une nomination intérieure procurait un avantage au fonctionnaire nommé pour l'obtention d'une promotion subséquente. Une nomination intérieure peut donner un avantage à l'employé lorsque le poste qu'il occupe à titre intérimaire est doté de façon permanente – avantage dont ne disposent pas les autres candidats.

6.17 Des données récentes (voir tableau 16) montrent que la proportion d'emplois occasionnels qui ont par la suite obtenu un emploi en vertu de la LEFP demeure élevée, soit 54,0 % en 2008-2009, et que la proportion d'emplois occasionnels nommés pour une période indéterminée a augmenté, passant de 26,3 % pour la période de 1997 à 2005 à 36,9 % en 2008-2009.

Tableau 16 : Proportion des périodes d'emploi dans des postes d'occasionnels se terminant par une nomination assujettie à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Exercice financier	Nominations subséquentes			Total (%)
	Dans des postes pour une période indéterminée (%)	Dans des postes pour une durée déterminée (%)		
1997-2005	26,3	14,7		41,0
Mises à jour				
2005-2006	30,3	11,3		41,7
2006-2007	35,4	12,4		47,8
2007-2008	37,6	15,5		53,1
2008-2009	36,9	17,1		54,0

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique. Pour ces mises à jour, un suivi a été fait pour chaque période d'emploi jusqu'au 31 mars 2010 afin de déterminer si un emploi subséquent avait été obtenu aux termes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

6.18 **Nominations subséquentes à la participation aux programmes fédéraux d'embauche des étudiants en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (Mise à jour)** – L'objectif de cette étude était d'examiner la mesure dans laquelle les participants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) et au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop) sont par la suite nommés en vertu de la LEFP.

6.19 La première étude a permis de constater qu'en moyenne, 22,5 % des participants à des programmes fédéraux d'emploi étudiant³⁶ pendant la période de huit ans, allant de 1997 à 2005, ont par la suite obtenu un poste de durée déterminée ou indéterminée à la fonction publique.

³⁶ Les « participants à des programmes fédéraux d'emploi étudiant » comprennent les participants au PFETE et au Programme Coop.

Tableau 15 : Expérience dans la fonction publique des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée

Exercice financier	Aucun emploi antérieur	Emploi antérieur de durée déterminée, jamais d'emploi occasionnel	Emploi antérieur de durée déterminée, jamais d'emploi occasionnel	Emploi antérieur de durée déterminée, jamais d'emploi occasionnel	Emploi antérieur de durée déterminée, jamais d'emploi occasionnel	Autre (%)
2004-2005	15,9	39,8	7,0	29,8	7,6	
2005-2006	21,6	36,7	9,4	24,4	7,9	
2006-2007	28,7	28,2	13,3	21,1	8,7	
2007-2008	31,4	25,0	14,3	20,2	9,1	
Mises à jour						
2008-2009	35,0	23,3	14,6	19,0	8,1	
2009-2010	37,0	22,7	15,9	17,0	7,5	

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique
 Les nouveaux fonctionnaires embauchés ayant déjà occupé un emploi étudiant sont inclus dans cette colonne seulement si ces derniers n'avaient pas occupé un emploi de durée déterminée ou d'emploi occasionnel.

6.15 Dans quelle mesure les membres du personnel temporaire deviennent-ils des fonctionnaires en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique? ³⁵ – La mesure dans laquelle les employés occasionnels sont subseqüemment nommés à des postes de durée déterminée ou indéterminée présente un intérêt du point de vue de l'égalité d'accès aux emplois dans la fonction publique. Alors que les nominations aux postes de durée déterminée ou indéterminée doivent être effectuées selon le mérite, il n'est pas nécessaire que les candidats à des postes occasionnels soient évalués selon le mérite. Par ailleurs, l'expérience acquise à titre d'employé occasionnel peut constituer un avantage concurrentiel.

6.16 Selon des études antérieures, la proportion des emplois occasionnels se terminant par une nomination en vertu de la LEFP s'est accrue au cours des dernières années, passant de 41,0 % pour la période de 1997 à 2005 à 47,8 % en 2006-2007, puis à 53,1 % en 2007-2008.

³⁵ Les méthodes utilisées pour cette étude et la population examinée diffèrent de celles qui ont servi pour l'étude de la CFP intitulée *Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont-ils?* (voir plus haut). Par conséquent, il serait préférable de ne pas comparer les constatations des deux études.

- 6.13 *Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont-ils? (Mise à jour)* – L'embauche subéquente d'employés occasionnels ou de fonctionnaires nommés pour une durée déterminée peut être considérée comme une reconnaissance de leur travail et de leur potentiel. Toutefois, le fait de s'appuyer à outrance sur l'embauche de personnel temporaire pour doter des postes permanents dans la fonction publique risque de restreindre le bassin de candidatures, et de procurer un accès privilégié à certaines personnes. Cette étude portait principalement sur l'expérience de travail qu'avaient acquise à la fonction publique les nouveaux fonctionnaires avant d'être nommés à un poste pour une période indéterminée.
- 6.14 Comme le *Rapport annuel 2008-2009* de la CFP l'indique, la proportion de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée qui n'ont aucune expérience à la fonction publique s'est accrue, passant de 15,9 % en 2004-2005 à 35,0 % en 2008-2009. Selon les résultats de 2009-2010 (voir tableau 15), cette proportion a encore augmenté pour s'établir à 37,0 %. Au cours des dernières années, on a constaté qu'un tiers des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée avaient déjà travaillé à la fonction publique à titre d'employés occasionnels; cette tendance s'est maintenue en 2009-2010.

- 6.9 Selon les résultats de l'étude, les employés occasionnels recrutés sont surtout d'anciens employés d'agences d'aide temporaire, d'anciens fonctionnaires et d'anciens étudiants embauchés dans le cadre d'un programme d'emploi étudiant. L'étude indique également que les gestionnaires font appel à des employés occasionnels pour satisfaire à des besoins impévus et à court terme, et que les étudiants sont souvent embauchés pour occuper de façon temporaire des postes occasionnels avant d'être intégrés à des postes dans la fonction publique. L'utilisation de bassins de candidats préqualifiés a été reconnue comme une méthode intéressante pour trouver rapidement des employés occasionnels.
- 6.10 **Vérification des attestations d'études** – La transmission de renseignements exacts par les postulants dans un processus de nomination constitue un élément essentiel du système fondé sur le mérite. Cette étude avait pour objet de décrire les pratiques et politiques de la fonction publique, liées à la vérification des attestations d'études indiquées par les postulants dans les processus de nomination externes.
- 6.11 L'étude a permis de constater qu'aucune politique ou ligne directrice pangouvernementale n'indiquait que les attestations d'études devaient être vérifiées dans les processus de dotation. Malgré l'absence de politiques officielles, toutes les organisations participantes avaient adopté des pratiques à cet égard. Ainsi, 85 % de tous les dossiers de dotation examinés contenaient au moins un document indiquant qu'une procédure de vérification rigoureuse avait été suivie (copie du diplôme ou du relevé de notes, attestation d'équivalence de diplôme étranger ou preuve d'attestation professionnelle), tandis que 11 % des dossiers comprenaient uniquement un *curriculum vitae*. Moins de 4 % des dossiers examinés ne contenaient aucun document de vérification.
- 6.12 **Utilisation des services d'aide temporaire dans les organisations de la fonction publique** – En réponse à une demande du Parlement, la CFP a entrepris une étude sur le recours aux services d'aide temporaire dans la fonction publique. L'utilisation des services d'aide temporaire est appropriée lorsque les gestionnaires sont aux prises avec de courtes périodes d'absence des employés, une augmentation temporaire de la charge de travail, ou encore durant un processus de nomination. Cette étude a permis de constater l'utilisation inappropriée des services d'aide temporaire pour répondre à des besoins de dotation à long terme, lesquels sont prévus par la LEBP. Cette étude, qui renferme toutes les constatations formulées, est déposée en même temps que le présent rapport annuel.

L'emploi occasionnel : sources et pratiques – Cette étude portait sur les méthodes qu'utilisent les gestionnaires d'embauche pour trouver des sources de recrutement d'employés occasionnels. Elle ciblait les pratiques de quatre organisations, soit l'École de la fonction publique du Canada, Elections Canada, Patrimoine canadien et Passeport Canada, pour la période allant du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008. Dans cette étude, on y a décrit les marchés de l'emploi à partir desquels les employés occasionnels sont embauchés, examiné les raisons pour lesquelles les gestionnaires font appel à des employés occasionnels et les facteurs qui influent sur les décisions prises à cet égard, puis a cerné des pratiques particulières liées à l'embauche d'employés occasionnels.

6.7 En 2009-2010, la CFP a réalisé les études suivantes.

Études

Une vérification pangouvernementale – *Vérification des nominations découlant des processus de dotation collective* – L'objectif de la vérification était de définir les caractéristiques des différentes mesures de dotation collective utilisées dans la fonction publique fédérale, de relever les pratiques particulières et de décrire la façon dont les organisations gèrent les processus de dotation collective. La vérification avait également pour objet d'établir si les processus de dotation collective et les nominations subséquentes étaient conformes à la LEFP, au Cadre de nomination de la CFP, aux politiques organisationnelles connexes ainsi qu'aux autres autorisations en vigueur. La vérification visait les activités de nomination de quatre organisations choisies.

Sept vérifications d'entités – *Vérification de l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique, Vérification de la Commission canadienne des grains, Vérification de Pêches et Océans Canada, Vérification d'Affaires indiennes et du Nord Canada, Vérification de Bibliothèque et Archives Canada, Vérification de la Commission nationale des libérations conditionnelles et Vérification de la Commission des relations de travail dans la fonction publique* – Ces vérifications visaient à déterminer si les organisations disposaient d'un cadre, de pratiques et de systèmes appropriés pour gérer leurs activités de nomination. Elles avaient également pour objet de vérifier la conformité des nominations et des processus de nomination de ces organisations avec la LEFP, l'instrument de délégation conclu avec la CFP et les autres autorisations en vigueur.

de nomination à la fonction publique n'ont pas fait l'objet d'une nouvelle évaluation. La vérification visait la période allant du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010.

6.1 Il est nécessaire que la Commission de la fonction publique (CFP) assure avec efficacité son rôle de surveillance afin de pouvoir rendre compte au Parlement de l'intégrité du système de dotation, lequel est très axé sur la délégation des pouvoirs comme le préconise la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). La CFP utilise pour ce faire une série d'outils, qu'elle gère d'une façon entièrement intégrée, pour veiller à ce que les administrateurs généraux exercent les pouvoirs qui leur sont délégués de façon appropriée, et qu'ils respectent les valeurs fondamentales et directrices de la LEFP et du Cadre de nomination de la CFP. Le présent chapitre porte essentiellement sur les principales constatations des vérifications, des études et des enquêtes menées par la CFP au regard de divers processus de nomination en 2009-2010, de même que sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du Comité d'examen indépendant sur les activités de surveillance de la CFP. Le plan de vérification et d'études de la CFP pour 2011 et 2012 est présenté à l'annexe 4.

Vérifications

6.2 En 2009-2010, la CFP a mené les vérifications suivantes.

6.3 *Vérification de suivi de l'Agence spatiale canadienne* – En mai 2006, la CFP a imposé à l'Agence spatiale canadienne (ASC) une condition pour la délégation des pouvoirs de nomination. L'objectif de la vérification de suivi consistait à établir si l'ASC avait donné suite de façon adéquate aux recommandations formulées par la CFP dans son rapport de vérification de mai 2006.

6.4 *Vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada – toujours en cours* – Après la vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) menée en 2009, la CFP et la CISR ont signé une entente aux termes de laquelle la CFP devait continuer de vérifier les nominations effectuées par la CISR. Par ailleurs, la CISR a élaboré un plan d'action pour donner suite aux six recommandations formulées par la CFP. L'objectif des nouveaux travaux de vérification consistait à déterminer si les nominations et les processus de nomination de la CISR étaient conformes à la LEFP, au Cadre de nomination de la CFP, aux politiques de la CISR en matière de ressources humaines, aux autres autorisations en vigueur ainsi qu'à l'instrument de délégation conclu avec la CFP. Les travaux étaient essentiellement axés sur les nominations, de sorte que le cadre, les pratiques et les systèmes utilisés par la CISR pour gérer ses activités

Surveillance

Chapitre 6



sous-tend la définition du mérite afin d'établir les qualifications essentielles et celles constituant un atout et de juger de leurs répercussions sur les processus et les outils d'évaluation.

5.50 Il faut également veiller à ce que les fonctionnaires comprennent le fonctionnement des processus de dotation collective et les paramètres des bassins qui en découlent. Si les bassins demeurent en vigueur trop longtemps, comme le montre le chapitre 3, ils risquent d'avoir un impact néfaste sur la perception des candidats à l'égard de la justice et la possibilité pour les autres candidats qualifiés de postuler à des postes vacants. Lorsque les bassins sont utilisés de façon appropriée, le temps et les efforts supplémentaires investis à l'étape de la planification sont compensés par des avantages comme la possibilité de doter plusieurs postes ou de créer des bassins pouvant permettre de doter rapidement des postes dans l'avenir, dès qu'ils deviennent vacants.

[...] le temps et les efforts supplémentaires investis à l'étape de la planification sont compensés par des avantages comme la possibilité de doter plusieurs postes ou de créer des bassins pouvant permettre de doter rapidement des postes dans l'avenir [...]

³⁴ Les estimations à l'égard des processus de dotation collective sont fondées sur le nombre de notifications de nomination affichées sur Publiservice pour chaque annonce.

- 5.46 Selon les renseignements sur les processus de dotation internes tirés de Publiservice, en 2009-2010, les organisations ont continué d'accroître leur utilisation des processus de dotation collective³⁴. La CFP juge qu'environ 31 % des processus de dotation internes annoncés entrent dans la catégorie des processus de dotation collective. Il s'agit là d'une hausse de 25 % par rapport à l'exercice financier 2008-2009.
- 5.47 Les organisations utilisent plus souvent les processus de dotation collective pour doter les postes appartenant aux groupes professionnels, achats et approvisionnements et Administration des programmes. Ce type de processus, également employé pour doter des postes du groupe professionnel Services administratifs, a tendance à être plus rapide. Les groupes professionnels susmentionnés sont tout indiqués pour les processus de dotation collective, puisque les critères de mérite sont souvent les mêmes pour un certain nombre de postes. Inversement, les processus individuels semblent être utilisés plus fréquemment pour doter les postes du Groupe de la direction.
- 5.48 Au cours de l'exercice financier 2009-2010, la CFP a procédé à une évaluation des bassins qu'elle gère et a effectué la *Vérification des nominations découlant des processus de dotation collective* afin de mieux comprendre ces stratégies de dotation. Les constatations de ces deux études ont permis de relever des pratiques dignes de mention et des facteurs de réussite qui viennent également appuyer d'autres conclusions tirées précédemment. Ainsi, il a été déterminé qu'une planification solide des RH et une gestion de projet efficace étaient nécessaires pour assurer l'efficacité de la gestion des processus, que les processus de dotation collective pouvaient bien fonctionner dans certaines situations (par exemple, pour des postes de niveau d'entrée qui sont très semblables) et qu'il était avantageux de former une unité expressément chargée de la gestion des processus de dotation collective. Parmi les facteurs de réussite, mentionnons également les rôles et responsabilités clairement définis, une bonne communication et des relations de travail efficaces avec les conseillers en RH.
- 5.49 Pour tirer profit des processus de dotation collective, les organisations et les gestionnaires doivent investir les efforts nécessaires à l'étape de la planification initiale, cibler les qualifications essentielles et celles constituant un atout et établir des systèmes de soutien aux RH efficaces. En outre, les gestionnaires doivent bien comprendre les besoins en matière de renouvellement du personnel ainsi que la marge de manœuvre que

5.45 Les processus de dotation collective servent généralement à doter plusieurs postes vacants semblables à la fois. Les gestionnaires d'embauche peuvent provenir de la même organisation ou encore de diverses organisations de la fonction publique fédérale, partout au Canada. Compte tenu de leur envergure, ces processus exigent souvent des efforts accrus au stade de la planification et tout au long du processus aux fins de la coordination des attentes des différents gestionnaires et de la prise de décisions en matière de dotation. Les processus de dotation collective entraînent généralement la présentation d'un grand volume de candidatures, ce qui influe sur la quantité de *curriculum vitae* à examiner à la présélection, ainsi que sur les tests et les entrevues à réaliser. Toutefois, en travaillant en collaboration, les gestionnaires peuvent partager les coûts et les services de soutien administratif, et mettre en commun leurs connaissances en dotation et outils d'évaluation.

Processus de dotation collective

Source : 2009 Annual Performance Report de l'Office of Personnel Management

En 2009, l'Office of Personnel Management des États-Unis a établi une norme de service de 80 jours pour la dotation externe. Les gestionnaires doivent donc voir à ce que le processus complet dure 80 jours, de la première étape où ils informent leurs conseillers en RH de la nécessité de doter un poste vacant à l'étape finale où le candidat retenu accepte une offre.

En 2009-2010, 50 % des organismes fédéraux avaient atteint cet objectif; la cible fixée par l'OPM se situait à 10 %.

Pièce 4 : Points de repère par rapport à la durée des processus de dotation aux États-Unis

5.44 La CFP encourage les organisations à établir leurs propres points de référence pour la durée des processus de dotation, en fonction de leurs exigences opérationnelles particulières, à l'instar d'autres administrations (voir pièce 4). Pour les appuyer, la CFP leur fournira les données qui leur permettront d'établir des points de référence appropriés et de surveiller leur rendement.

informelles.

au sujet des décisions en matière de nomination et les discussions pour les processus de nomination internes, la notification des candidats d'adaptation, les dispositions pour l'obtention de cotes de sécurité et, échéanciers. Elle cite, entre autres, les demandes relatives à des mesures

[...] en travaillant
en collaboration,
les gestionnaires
peuvent partager les
coûts et les services de
soutien administratif,
et mettre en commun
leurs connaissances
en dotation et outils
d'évaluation.

Pour améliorer davantage l'efficacité, il sera crucial de préciser les rôles et responsabilités et d'assurer des relations efficaces entre les gestionnaires et leurs conseillers en RH.

5.42

La mesure pour la durée du processus de dotation est définie comme le temps total écoulé entre la date où le formulaire de demande de dotation est présenté et la date où la personne nommée commence à travailler. Les observations comprennent les nominations pour une période indéterminée dont la durée du processus varie entre 1 à 120 semaines. Les données utilisées pour ces calculs ne sont pas pondérées.

Processus de dotation achevés d'octobre 2007 à septembre 2008	23,5 semaines	Processus annoncés
Processus de dotation achevés d'octobre 2008 à septembre 2009	23,0 semaines	Processus distincts
	22,1 semaines	• Processus collectifs
	21,5 semaines	Processus non annoncés
	24,7 semaines	
	13,5 semaines	
	13,1 semaines	

Tableau 14 : Durée des processus de dotation de postes pour une période indéterminée selon le type de processus¹

Efficience et durée des processus de dotation

5.39 Dans ses deux derniers rapports annuels, la CFP s'est penchée sur la durée des processus de dotation afin d'évaluer l'efficience du système de dotation. Le sondage sur la dotation, qui sert à recueillir annuellement des renseignements auprès des gestionnaires d'embauche de toute la fonction publique, a permis à la CFP de constater que le temps moyen nécessaire à la dotation de postes pour une période indéterminée au moyen de processus annoncés pour la période d'octobre 2007 à septembre 2008 était de 23,5 semaines³².

5.40 Cette année, la CFP a analysé les résultats obtenus lors du sondage sur la dotation. Elle a constaté qu'il y avait eu une réduction considérable de la durée des processus de dotation collective visant la dotation de postes pour une période indéterminée. La durée moyenne de ces processus, qui était de 27,4 semaines pour la période d'octobre 2007 à septembre 2008, est en effet passée à 24,7 semaines pour la période d'octobre 2008 à septembre 2009 (voir tableau 14)³³. La durée totale des processus annoncés visant la dotation de postes pour une période indéterminée est demeurée relativement stable : 23,5 semaines pour la période d'octobre 2007 à septembre 2008 et 23,0 semaines pour la période d'octobre 2008 à septembre 2009. Le temps nécessaire à la dotation de postes pour une période indéterminée par l'entremise de processus non annoncés est demeuré relativement stable, se situant en moyenne à 13 semaines pour les deux périodes visées.

5.41 Certaines améliorations ont été apportées, notamment aux processus de dotation collective. Toutefois, la CFP estime qu'il est possible pour les organisations et les gestionnaires de réduire davantage la durée des processus de dotation dans le contexte des cadres législatif et politiques actuels. L'engagement de la direction, une méthode de gestion de projet bien établie et un soutien et des services de ressources humaines (RH) efficaces représentent tous des éléments qui peuvent contribuer à favoriser l'efficience aux diverses étapes du processus de dotation.

³² Selon les estimations des gestionnaires pour la durée totale de la mesure de dotation, du moment où une demande de dotation est présentée au moment où la personne nommée entre en fonction.

³³ La CFP estime la durée des processus de dotation de façon distincte pour les processus individuels et les processus de dotation collective. Selon les données recueillies au moyen du Sondage sur la dotation, un processus est considéré comme un processus de dotation collective s'il vise plus d'un gestionnaire d'embauche ou des nominations à plus d'une unité ou d'un lieu de travail, ou encore plus d'une organisation.

organisations ont donné suite à moins de la moitié des recommandations de la CFP, ou encore ont pris des mesures relativement à au moins la moitié des recommandations, mais sans être en mesure de démontrer qu'il y avait eu amélioration.

5.37 Cependant, la CFP a également constaté qu'elle avait formulé la même recommandation à l'intention de 12 organisations pour la troisième année consécutive. Il s'agit de la recommandation au chapitre de la planification de la dotation et de la surveillance des résultats. La CFP a informé les administrateurs généraux responsables de la situation et a souligné l'importance de donner suite à ses recommandations. La CFP continuera de faire le suivi des progrès réalisés par les organisations dans ces domaines.

Organisations ayant obtenu le meilleur rendement

5.38 Les résultats du processus de surveillance annuel de la CFP indiquent que le système de dotation est conforme à l'esprit de la LEFP. Près des deux tiers des organisations ont affiché, dans l'ensemble, un rendement acceptable au regard des facteurs clés de réussite et des résultats du CRGD. Même si 11 organisations ont obtenu la cote « possibilités d'amélioration » pour l'ensemble des indicateurs, les résultats de l'évaluation de 2009-2010 montrent que 3 organisations ont obtenu la cote « bon rendement », et ce, sans qu'aucun domaine ne nécessite une attention particulière. Ces organisations sont considérées comme celles qui ont obtenu le meilleur rendement.

Tableau 13 : Organisations ayant obtenu le meilleur rendement selon l'évaluation du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation 2009-2010 par la Commission de la fonction publique

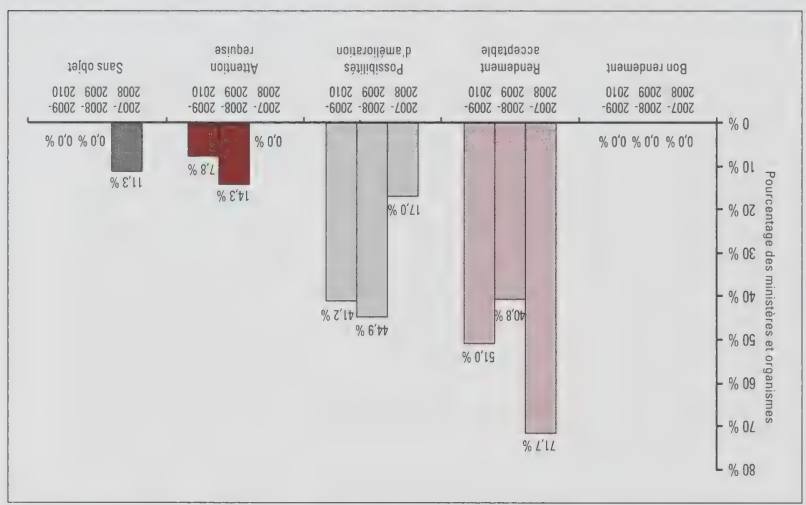
ORGANISATION	
Statistique Canada	
Transports Canada	
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	

Source : Résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation par la Commission de la fonction publique

Les résultats du processus de surveillance annuel de la CFP indiquent que le système de dotation est conforme à l'esprit de la LEFP.

leurs résultats et stratégies de dotation et les mesures nécessaires prises par ces dernières. Cette année, la CFP présente le rendement de chaque organisation en réponse à ses recommandations, sans tenir compte des autres indicateurs.

Figure 11 : Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats – mise en œuvre des recommandations de la CFP selon l'organisation (sauf les organisations de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et de la Commission de la fonction publique

Nota : Dans le présent rapport annuel, les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels de 2007-2008 et 2008-2009.

5.35 Des 51 organisations de petite, moyenne et grande taille évaluées lors de l'exercice financier 2009-2010, 49 avaient déjà fait l'objet de recommandations à la suite de l'évaluation du rendement en dotation effectuée par la CFP. Tel que l'illustre la figure 11, le pourcentage des organisations ayant obtenu la cote « rendement acceptable » sur le plan de la mise en œuvre des recommandations de la CFP a connu une hausse, passant d'environ 41 % en 2008-2009 à 51 % en 2009-2010.

5.36 Selon les résultats de l'évaluation de cette année, 24 des 49 organisations visées ont donné suite à toutes les recommandations formulées par la CFP. Ces dernières ont réalisé des progrès à cet égard, tandis que 21 organisations ont fait de même pour au moins la moitié des recommandations. Quatre

les domaines cibles.
amélioration dans tous
qu'il y ait eu
antérieurs et à ce
des exercices financiers
qu'elle a formulées lors
recommandations
donnent suite aux
[les organisations]
à ce que celles-ci
[...] la CFP s'attend

Responsabilisation des organisations à l'égard des résultats

5.32 D'après le sondage sur la dotation mené en 2008-2009 par la CFP auprès des gestionnaires, 90,5 % des gestionnaires ont indiqué qu'ils étaient satisfaits « dans une certaine mesure » (43,6 %) ou « en grande partie » (46,9 %) de la qualité des services de dotation. Un gestionnaire sur dix (9,5 %) a répondu qu'il n'était « pas du tout » satisfait de la qualité des services de dotation offerts. Les organisations où le taux de satisfaction des gestionnaires est le plus bas relativement aux services des ressources humaines doivent surveiller la situation et mettre en œuvre des stratégies pour régler les problèmes. La CFP continuera d'assurer un suivi à cet égard, notamment sur le plan des engagements des administrateurs généraux.

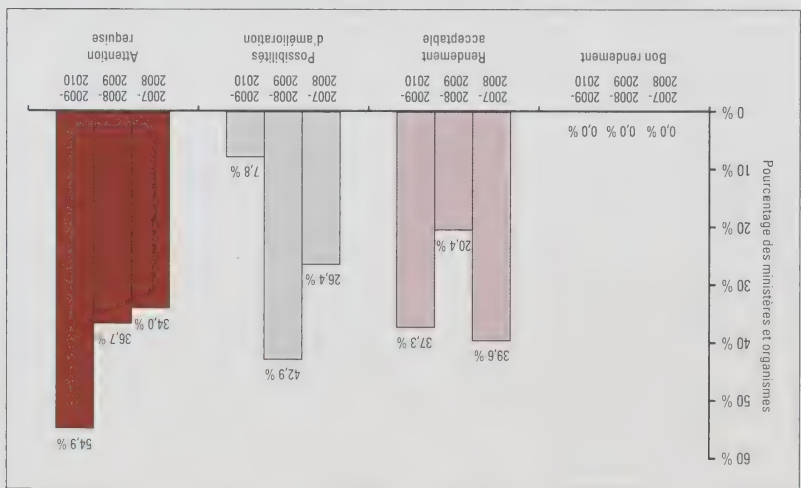
Pratiques dignes de mention

Anciens Combattants Canada et Transports Canada fournissent un appui structuré et continu à leurs conseillers en dotation pour leur permettre de perfectionner leurs compétences. Les activités d'apprentissage et de perfectionnement offertes visent l'acquisition de connaissances spécialisées dans divers domaines de la dotation. Ces deux organisations ont également investi dans des systèmes électroniques conçus pour faciliter la formulation de conseils spécialisés en dotation et accélérer le processus décisionnel.

Dans la plupart des cas, les conseillers en dotation participaient à des programmes de perfectionnement, ou encore les organisations mettaient tout en œuvre afin de s'assurer que leurs conseillers suivent l'apprentissage nécessaire.

5.33 Conformément à leur IDRN, les administrateurs généraux sont tenus de satisfaire aux exigences de la CFP en matière de production de rapports, de fournir leur soutien aux fins du respect des autres exigences de surveillance de la CFP, notamment dans le cadre de vérifications, d'enquêtes et d'études, et d'apporter des améliorations si des lacunes sont relevées. Lorsqu'elle procède à l'évaluation annuelle du rendement en dotation des organisations, la CFP s'attend à ce que celles-ci donnent suite aux recommandations qu'elle a formulées lors des exercices financiers antérieurs et à ce qu'il y ait eu amélioration dans tous les domaines cibles. La CFP surveille attentivement les mesures prises ainsi que les résultats obtenus par suite de ses recommandations. L'année dernière, lors de l'évaluation de la responsabilisation des organisations, la CFP a présenté une évaluation combinée sur les démarches entreprises par les organisations pour donner suite à ses recommandations, et sur la comparaison entre

Figure 10 : Surveillance des résultats de dotation (sauf les organisations de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et de la Commission de la fonction publique

Nota : Dans le présent rapport annuel, les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels de 2007-2008 et 2008-2009.

Systèmes de soutien aux ressources humaines des organisations

5.30 Les organisations doivent, aux termes de l'IDRN, veiller à ce que les gestionnaires subdélégués aient accès aux services de conseillers en dotation qui ont réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN) de la CFP. Cette mesure permet ainsi de valider les connaissances de ces derniers en ce qui a trait au cadre législatif et politique de dotation en vigueur à la fonction publique. La CFP exige qu'au moins 80 % des conseillers en dotation des organisations de petite, moyenne et grande taille aient réussi l'ECCN. De plus, les organisations doivent s'assurer que les conseillers en dotation bénéficient d'un apprentissage continu dans le domaine de la dotation.

5.31 Presque toutes les organisations (96 %) ont été en mesure de démontrer que leurs conseillers en dotation avaient suivi un apprentissage continu. La CFP a néanmoins remarqué que seulement cinq organisations de grande taille et une organisation de taille moyenne n'avaient pas atteint l'objectif de réussite de 80 % de leurs conseillers en dotation à l'ECCN.

Pratiques dignes de mention

Pour l'exercice financier 2009-2010, Statistique Canada a obtenu la cote « bon rendement » dans ce domaine. L'organisation a réussi à bien intégrer la planification des ressources humaines (RH) à celle des activités. Elle dispose d'un processus bien établi pour cibler et planifier toutes les activités liées aux RH nécessaires à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Les priorités en matière de dotation sont clairement définies et sont appuyées par des stratégies de dotation accompagnées d'indicateurs de rendement mesurables. Les gestionnaires subdélégués de Statistique Canada participent activement à la planification et à la réalisation des activités de dotation.

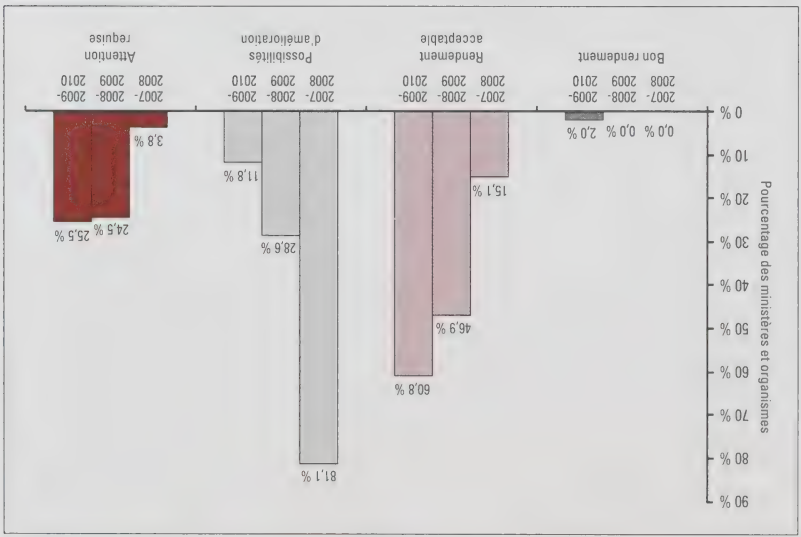
- 5.26 **Surveillance des résultats touchant la dotation** – En 2009-2010, la CFP a continué de hausser ses attentes sur le plan de la surveillance dans un contexte où les organisations ont renforcé leur capacité à cet égard. La CFP demande aux organisations de lui fournir des pièces justificatives démontrant qu'elles comparent les activités de dotation réelles avec les stratégies de dotation prévues. Pour obtenir la cote « rendement acceptable » dans ce domaine, les organisations doivent avoir mis sur pied des stratégies de dotation suffisamment élaborées pour leur permettre d'établir une comparaison avec les activités réelles.

- 5.27 Trois ans après l'établissement par la CFP d'attentes en matière de surveillance, 37 % des organisations ont obtenu la cote « rendement acceptable ». Or, comme l'indique la figure 10, plus de la moitié des organisations continuent d'afficher un rendement inférieur, obtenant les cotes « possibilités d'amélioration » (8 %) ou « attention requise » (55 %).
- 5.28 La plupart des organisations ayant obtenu la cote « attention requise » ne disposent d'aucun système leur permettant de comparer les résultats réels avec ceux prévus. Elles ne peuvent donc se fonder sur aucun enseignement pour orienter les recommandations présentées à la haute direction.

- 5.29 L'élaboration de systèmes de dotation efficaces permettra aux organisations de planifier et de mettre en œuvre des méthodes de dotation efficaces conformes aux valeurs fondamentales et directrices. Elle leur permettra aussi d'améliorer leur rendement en dotation de même que leur efficacité opérationnelle en général.

[...] plus de la moitié des organisations continuent d'afficher un rendement inférieur [en matière de surveillance], obtenant les cotes « possibilités d'amélioration » (8 %) ou « attention requise » (55 %).

Figure 9 : Planification des priorités et des stratégies de dotation (sauf les organisations de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et de la Commission de la fonction publique

Nota : Dans le présent rapport annuel, les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels de 2007-2008 et 2008-2009.

5.25 Le nombre d'organisations ayant obtenu la cote « attention requise » demeure toutefois élevé : 13 organisations ou 25,5 %. Ce qui est également préoccupant, c'est que les organisations qui n'ont pas établi de priorités en matière de dotation ou de stratégies connexes ne seront pas en mesure de les communiquer aux gestionnaires, aux fonctionnaires et aux représentants de leur personnel.

Planification de la dotation et surveillance des résultats

- 5.21 Lors de l'évaluation de ce facteur clé de réussite, la CFP examine le rendement en dotation sous deux angles différents :
- La planification de la dotation et la détermination des priorités organisationnelles en matière de dotation et des stratégies connexes;
 - La surveillance des résultats touchant la dotation et la comparaison des activités de dotation réelles avec les stratégies de dotation prévues, de façon à apporter les modifications nécessaires aux fins d'améliorations.
- 5.22 Compte tenu de l'importance de ces activités et de la variation du rendement dans ces deux domaines, les résultats sont présentés de façon distincte, afin de mettre en évidence les domaines où une attention est requise.

- 5.23 **Planification des priorités en matière de dotation et des stratégies connexes** – Les organisations doivent démontrer à la CFP qu'elles ont établi des priorités en matière de dotation et des stratégies connexes. Comme le montre la figure 9 ci-dessous, environ 63 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » dans ce domaine, ce qui représente une amélioration par rapport au dernier exercice financier, où seulement 47 % des organisations avaient obtenu la cote « rendement acceptable ». Cette hausse est en partie attribuable aux efforts supplémentaires qu'ont déployés les organisations pour établir des priorités et plans efficaces en matière de dotation.

- 5.24 Bien que les organisations continuent d'améliorer leur rendement à l'égard des priorités en matière de dotation et des stratégies connexes, 37 % (19 organisations) ont tout de même obtenu une cote inférieure à « rendement acceptable ». Dans la plupart des cas, les organisations avaient fixé des priorités en matière de dotation qui avaient été approuvées par la haute direction. Elles n'avaient toutefois pas défini clairement les stratégies de dotation qui devaient les appuyer directement. Bon nombre d'entre elles ont omis de présenter des indicateurs de rendement ou résultats attendus mesurables.

Cette hausse [du nombre d'organisations ayant obtenu la cote « rendement acceptable »] est en partie attribuable aux efforts supplémentaires qu'ont déployés les organisations pour établir des priorités et plans efficaces en matière de dotation.

- 5.17 La CFP utilise divers outils de surveillance, notamment des vérifications, pour s'assurer que les administrateurs généraux exercent de façon appropriée les pouvoirs qui leur ont été délégués et qu'ils se conforment à la LEFP. En fonction des conclusions tirées des vérifications, la CFP peut présenter des recommandations aux organisations pour les amener à améliorer leurs pratiques de dotation et à se conformer aux exigences législatives et aux lignes directrices.
- 5.18 Lorsque de graves problèmes sont décelés dans le cadre de vérifications, la CFP peut décider d'imposer des conditions ou des restrictions aux organisations par l'entremise de leur IDR. Celles-ci dépendent de la gravité des constatations de la vérification; il peut s'agir d'exigences supplémentaires en matière de rapports, de la restriction des pouvoirs que peut subdéléguer l'administrateur général au sein de son organisation ou encore du retrait des pouvoirs délégués, en partie ou en totalité.
- 5.19 Au cours de l'exercice financier 2009-2010, diverses organisations de la fonction publique ont dû composer avec des conditions supplémentaires ou des restrictions imposées à leurs activités de dotation. À l'annexe 3 figurent les détails des conditions ou restrictions ajoutées à leur IDR.
- 5.20 À la suite de la *Vérification de suivi auprès du Bureau de l'Enquêteur correctionnel*, menée en 2008-2009, toutes les restrictions et conditions supplémentaires ont été retirées de l'IDRN de l'organisation en août 2009.

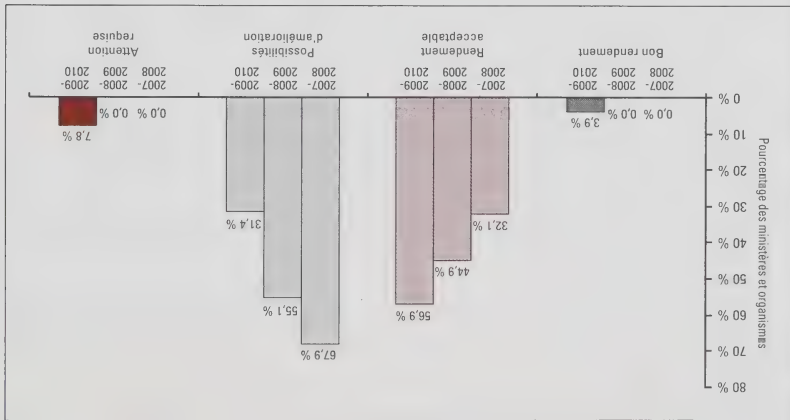
Imposition de conditions relatives à la délégation des pouvoirs

En 2009-2010, Transports Canada et Statistique Canada ont obtenu la cote « bon rendement » sur le plan de la subdélégation des pouvoirs de dotation au sein de leur organisation. Ces deux organisations ont déployé des efforts considérables pour subdéléguer le plus de pouvoirs possible aux gestionnaires, tout en leur offrant une gamme complète d'activités d'apprentissage et de perfectionnement à l'appui. Outre les mécanismes visant à assurer la conformité avec les valeurs directrices, la législation et les lignes directrices, ces organisations ont également mis en place des activités de surveillance prévues et périodiques pour évaluer la conformité et dégager les enjeux et les tendances.

Pratiques dignes de mention

en créant de nouveaux. Par ailleurs, certaines organisations ont restreint les pouvoirs conférés aux gestionnaires qui n'avaient pas fait preuve d'un bon jugement lors de la prise de décisions en matière de dotation.

Figure 8 : Facteurs clés de réussite pour toutes les organisations (sauf celles de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation du Centre de responsabilisation en gestion de la dotation et de la Commission de la fonction publique

Nota : Dans le présent rapport annuel, les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels 2007-2008 et 2008-2009.

Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux

5.15 Lors du dernier exercice financier, la CFP a indiqué que la plupart des organisations avaient établi des cadres permettant de surveiller l'exercice des pouvoirs qui leur avaient été délégués. Pour l'exercice financier 2009-2010, la CFP s'attendait à ce que les organisations lui démontrent qu'elles utilisent ces cadres pour surveiller leurs activités de dotation et rendre compte des résultats à la haute direction. En 2009-2010, 65 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » à l'égard de ce facteur [la délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux]. Elles avaient, en effet, mis en place des mécanismes officiels de surveillance de l'exercice des pouvoirs subdélégués.

5.16 Toutefois, environ le tiers des organisations n'utilisent pas ces cadres à pleine capacité pour rendre compte des résultats à la haute direction ou régler les questions qui ont été soulevées au cours de l'exercice de surveillance. Les organisations ayant obtenu la cote « rendement acceptable » comblent les lacunes décelées en offrant des séances de formation supplémentaires aux gestionnaires, en modifiant leurs lignes directrices organisationnelles (en limitant, par exemple, le recours aux processus non annoncés) et en actualisant leurs outils de dotation ou en

En 2009-2010, 65 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » à l'égard de ce facteur [la délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux]. Elles avaient, en effet, mis en place des mécanismes officiels de surveillance de l'exercice des pouvoirs subdélégués.

5.11 Les résultats touchant le rendement de 51 organisations de petite, moyenne et grande taille sont présentés en fonction de chaque facteur clé de réussite³¹. En ce qui a trait aux micro-organisations, elles ont toutes fait l'objet d'évaluations. Leur rendement a toutefois été exclu puisque ces organisations ne représentent que 0,5 % de l'effectif de la fonction publique et 0,6 % des activités de dotation. Cette exclusion permet ainsi de brosser un portrait plus réaliste du rendement du système de dotation dans son ensemble.

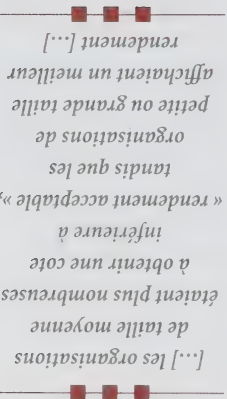
Evaluation globale des facteurs clés de réussite

5.12 La figure 8 donne un aperçu du rendement de l'ensemble de la fonction publique fédérale. Elle indique plus précisément son rendement au regard des facteurs clés de réussite au cours des trois derniers exercices financiers, en fonction de la cote moyenne globale obtenue pour les quatre facteurs. L'évaluation de la CFP pour l'exercice financier 2009-2010 indique qu'environ 60 % des organisations ont obtenu la cote « rendement acceptable » ou « bon rendement », tandis que près de 40 % ont obtenu la cote « possibilités d'amélioration » ou « attention requise ». Dans l'ensemble, il s'agit d'une amélioration par rapport aux résultats de l'exercice financier 2008-2009.

5.13 Les résultats indiquent également que quelques organisations se situent aux antipodes de l'échelle de cotation : environ 4 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » et environ 8 %, la cote « attention requise ». Les organisations dont le rendement était inférieur à la cote « rendement acceptable » devront au cours du prochain exercice financier, donner suite aux recommandations de la CFP.

5.14 Par ailleurs, la CFP a observé que les organisations de taille moyenne étaient plus nombreuses à obtenir une cote inférieure à « rendement acceptable », tandis que les organisations de petite ou grande taille affichaient un meilleur rendement : 8 des 22 organisations de grande taille (36 %), 7 des 13 organisations de taille moyenne (54 %) et 5 des 16 organisations de petite taille (31 %) ont obtenu la cote « possibilités d'amélioration » ou « attention requise ». C'est principalement dans les domaines de la planification des activités de dotation et de surveillance des résultats que les organisations avaient le plus de difficulté à répondre aux attentes.

³¹ De ces 51 organisations, 22 sont considérées comme des « organisations de grande taille » (plus de 2 000 fonctionnaires); celles-ci représentent près de 91 % de l'effectif assujéti à la LEFP. Parmi les autres organisations, 13 ont été classées dans la catégorie « organisations de taille moyenne » (de 500 à 1 999 fonctionnaires) et 16, dans la catégorie « organisations de petite taille » (de 100 à 499 fonctionnaires).



- 5.6 Pour évaluer le rendement des organisations, la CFP attribue l'une des quatre cotes suivantes :
- Bon rendement (respect des exigences en matière d'évaluation et application de mesures novatrices ou remarquables);
 - Rendement acceptable (respect en général des critères d'évaluation);
 - Possibilités d'amélioration (respect de certains critères d'évaluation);
 - Attention requise (non-respect des critères d'évaluation de base).
- 5.7 Les résultats touchant le rendement organisationnel sont utilisés à différentes fins. Ils permettent de déceler rapidement les domaines à risque et sont diffusés aux ministères et organismes, en vue d'améliorer les pratiques de dotation au sein de ces organisations.
- 5.8 Les résultats sont également employés lors de l'élaboration du plan de vérification de la CFP. Généralement, ce plan cible les organisations ayant affiché un faible rendement, de sorte que les vérifications sont plus susceptibles de mettre en lumière des problèmes. Dans le cadre des vérifications de la CFP, des données plus détaillées sont recueillies grâce à des visites sur place, à l'examen des dossiers et à des entrevues. Ainsi, la CFP est en mesure de vérifier le niveau de conformité de l'organisation avec la LEFP, les règlements et les lignes directrices applicables. L'évaluation globale du système de dotation, présentée au chapitre 3, tient compte des résultats de toutes les activités de surveillance.

Portée de l'évaluation

- 5.9 Les résultats de l'évaluation annuelle du rendement sont également transmis au Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada. Ce dernier se charge ensuite de les incorporer à l'évaluation globale du Cadre de responsabilisation de gestion des organisations. Les résultats des organisations ayant affiché le meilleur rendement et de celles ayant obtenu le plus faible rendement sont communiqués au Comité des hauts fonctionnaires en vue de l'évaluation du rendement des administrateurs généraux.
- 5.10 En 2009-2010, 84 Instruments de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) étaient établis entre la CFP et les ministères et organismes assujettis à la LEFP. La CFP a évalué le rendement en dotation de 77 de ces organisations. Six organisations ont été évaluées de façon moins officielle puisqu'elles venaient d'être constituées. Quant à une autre, elle n'a pas subi d'évaluation, car elle faisait déjà l'objet d'un examen à la suite d'une vérification.

Les résultats des organisations ayant affiché le meilleur rendement et de celles ayant obtenu le plus faible rendement sont communiqués au Comité des hauts fonctionnaires en vue de l'évaluation du rendement des administrateurs généraux.

- 5.4 La CFP évalue toutes les organisations en fonction des facteurs clés de réussite. Quant aux indicateurs fondés sur des mesures quantitatives, la CFP adopte une méthode de gestion des risques visant à réduire le fardeau administratif et à favoriser l'utilisation efficace des ressources. Pour les mesures quantitatives, la CFP cible 40 % des organisations, soit celles qui ont affiché le rendement le plus faible.
- 5.5 Dans leur RMORCD, les organisations sont tenues de répondre à des questions précises sur leur rendement et de donner suite à toute recommandation formulée ou préoccupation soulevée par la CFP au cours des exercices financiers antérieurs. Si l'analyse des statistiques de la CFP fait état de sources de préoccupation, les organisations doivent également fournir à cette dernière des renseignements supplémentaires afin de lui permettre d'effectuer une analyse plus poussée.

Améliorations continues apportées au Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et au Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation

Pour donner suite aux recommandations figurant dans le rapport déposé en janvier 2009 par le Comité d'examen indépendant, intitulé *Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique*, la CFP a mené des consultations en 2009-2010 auprès des organisations et des intervenants clés afin de rationaliser et d'améliorer le processus du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation. Les améliorations comprennent notamment une démarche plus personnalisée pour les micro-organisations (comptant moins de 100 fonctionnaires). Pour ces organisations, la CFP a utilisé d'autres types de pièces justificatives et a fourni plus d'orientation sur place. En 2010-2011, deux nouveaux indicateurs seront ajoutés au processus d'évaluation de la CFP. L'un permettra de s'assurer que les organisations surveillent certains domaines à risque. L'autre visera à évaluer si les lignes directrices des organisations concordent avec les lignes directrices obligatoires de la CFP.

En 2010-2011, deux nouveaux indicateurs seront ajoutés au processus d'évaluation de la CFP. L'un permettra de s'assurer que les organisations surveillent certains domaines à risque. L'autre visera à évaluer si les lignes directrices des organisations concordent avec les lignes directrices obligatoires de la CFP.

Gestion de la dotation dans les ministères et organismes

5.1

Le présent chapitre porte sur l'évaluation du rendement organisationnel en dotation effectuée par la Commission de la fonction publique (CCFP). Il donne des exemples précis de pratiques organisationnelles dignes de mention. Pour évaluer la façon dont les organisations gèrent les pouvoirs de nomination qui leur sont délégués, la CFP se fonde sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD). Ce cadre énonce les éléments nécessaires à la bonne gestion d'un système de nomination. Il en existe deux types : les **facteurs clés de réussite** et les **résultats**. Un bon rendement par rapport aux facteurs clés de réussite doit permettre de prédire que l'organisation atteindra les résultats prévus par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Il s'agit ici de l'exercice d'une gestion souple et efficiente conforme aux attentes et du respect des valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique ainsi que des valeurs directrices de la CFP, soit la représentativité, la justice, la transparence et l'accessibilité.

Un bon rendement par rapport aux facteurs clés de réussite doit permettre de prédire que l'organisation atteindra les résultats prévus par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP).

5.2

Le présent chapitre met l'accent sur le rendement organisationnel par rapport aux quatre facteurs clés de réussite. Il y est également question d'efficience, laquelle est évaluée en fonction du temps requis pour doter les postes. L'évaluation effectuée par la CFP du rendement au regard des valeurs fondamentales et directrices est présentée au chapitre 3.

5.3

Méthodologie d'évaluation

L'évaluation annuelle du rendement organisationnel en dotation effectuée par la CFP repose sur des éléments essentiels. Il s'agit de statistiques opérationnelles recueillies par la CFP, des résultats d'enquête et des données présentées par les organisations dans leur rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD). Pour la première fois cette année, les évaluations tenaient également compte des résultats du sondage sur la dotation de la CFP. Lorsqu'elle

Gestion de la dotation dans les ministères et organismes



En 2009, le gouvernement de la Grande-Bretagne a publié un guide sur la participation à des activités de réseautage social en ligne. Ce guide devait rappeler aux fonctionnaires qu'ils doivent respecter les valeurs directrices énoncées dans le *Civil Service Code* lorsqu'ils se livrent à des activités sur Internet, tout comme ils le feraient à l'aide des médias traditionnels²⁸. Il fournit également des conseils sur la participation à des groupes de discussion en ligne et à des blogs de même que sur l'établissement de partenariats avec des organisations de médias sociaux²⁹.

En avril 2010, le caractère impartial de la fonction publique de la Grande-Bretagne a été incorporé à la loi, tandis que la *Constitutional Reform and Governance Act* recevait la sanction royale. Aux termes de ces dispositions législatives, des modifications ne peuvent être apportées aux valeurs et aux principes fondamentaux, y compris l'impartialité politique, qu'avec l'assentiment du Parlement et après un examen approfondi réalisé par ce dernier. La nouvelle loi protégera également l'indépendance des commissaires de la fonction publique³⁰.

²⁸ http://coi.gov.uk/documents/Engaging_through_social_media.pdf.

²⁹ <http://wiki.gsi.gov.uk/>.

³⁰ www.civilservice.gov.uk/news/2010/may/civil-service-legislation.aspx#print.

Pièce 3 : Protection de l'impartialité politique de la fonction publique en Grande-Bretagne

En Grande-Bretagne, l'impartialité politique de la fonction publique est une tradition de longue date, qui remonte au milieu du XIX^e siècle. Cette valeur est préservée par les conventions plutôt que par des textes constitutionnels ou législatifs. Au cours de la dernière décennie, la Grande-Bretagne a pris des mesures afin de moderniser et de renforcer son approche par rapport aux pressions semblables que subissent d'autres systèmes inspirés du modèle de Westminster.

Depuis 2006, les fonctionnaires de la Grande-Bretagne sont régis par le *Civil Service Code*²⁴, qui expose les valeurs fondamentales de leur fonction publique, dont fait partie l'impartialité politique. Ce code énonce les fonctions et responsabilités des fonctionnaires, y compris le devoir de se conformer à des restrictions imposées aux activités politiques et d'éviter de se laisser influencer par des considérations partisanses²⁵.

En 2008, pour atténuer le risque de politisation des nominations aux postes de cadre supérieur au sein de la fonction publique, des comités de sélection parlementaires ont amorcé un examen approfondi de 60 nominations à des postes clés de la fonction publique²⁶. Ces nominations visaient des postes de la fonction publique qui exigeaient que le titulaire protège les droits et intérêts du public et fasse preuve d'indépendance professionnelle par rapport au gouvernement en place. L'examen en question venait compléter le rôle joué par les commissaires à la fonction publique de la Grande-Bretagne, à qui incombait la surveillance du processus de sélection des fonctionnaires, y compris les hauts fonctionnaires²⁷.

²⁴ www.civilservice.gov.uk/about/values/cscodex/index.aspx.

²⁵ <http://cpd.org.au/article/modern-british-civil-service-fusion-historic-values-21st-century-dynamism>.

²⁶ http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/et/www.cabinetoffice.gov.uk/newsroom/news_releases/2008/080602_appointments_process.aspx.

²⁷ www.civilservicecommissioners.org/What_we_do/.

[...] la CFP prévoit
présenter sa position
sur la vision renouvelée
d'une fonction publique
non partisane dans son
prochain rapport spécial
au Parlement.

- 4.58 La façon dont la CFP devrait s'acquitter de ses responsabilités en matière d'activités politiques et d'impartialité politique, en vertu de la LEFP, est au cœur de l'évaluation qu'elle doit faire de cette loi. En 2010-2011, la CFP misera donc sur les conclusions tirées de ses tables rondes et du symposium pour :
- Élargir son dialogue sur la protection de l'impartialité politique afin qu'il englobe les parlementaires et la population canadienne;
 - Améliorer les produits de communication sur les activités politiques et l'impartialité politique destinés aux fonctionnaires et mieux les sensibiliser à cet égard;
 - Analyser les données recueillies sur les activités politiques des fonctionnaires depuis l'entrée en vigueur de la Loi;
 - Étudier la possibilité d'ajouter, dans le règlement d'application de la LEFP et dans les lignes directrices et guides de la CFP, des éléments de précision à la définition d'activité politique;
 - Établir s'il existe d'autres types d'activités politiques qui ne sont pas actuellement visées par la Loi, mais qui, compte tenu de l'importance des risques qu'elles présentent sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique, devraient être régies par d'autres instruments;
 - Étudier la possibilité et la pertinence de créer, à l'aide d'un règlement, une catégorie de fonctionnaires à qui on imposerait des restrictions sur leurs activités politiques, aux termes du paragraphe 113(2) de la Loi;
 - Examiner les mécanismes et les moyens possibles de cerner avec précision la relation entre la sphère politique et la fonction publique sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique.
- 4.59 En fonction de ces travaux, la CFP prévoit présenter sa position sur la vision renouvelée d'une fonction publique non partisane dans son prochain rapport spécial au Parlement. La CFP y abordera également toute autre question relative à la protection de l'impartialité politique de la fonction publique qui aura attiré son attention.

de la fonction publique de façon indépendante. En effet, elle peut apporter des changements au *Règlement concernant les activités politiques* et à ses propres lignes directrices, guides et produits de communication, au lieu de compter sur des modifications législatives.

■ Précisions quant à la relation entre la sphère politique et la fonction publique

En règle générale, les participants s'entendaient sur l'impact des changements survenus, au cours des dernières années, dans la relation entre la sphère politique et la fonction publique. Ces changements ont en effet posé de nouveaux défis sur le plan de la protection de l'impartialité politique de la fonction publique. Ils ont insisté sur la nécessité d'établir la relation entre ces deux groupes, même si elle est difficile à définir, comme l'un des fondements de la vision renouvelée d'une fonction publique non partisane.

Les participants ont invité la CFP à examiner la possibilité d'offrir des séances d'information et de sensibilisation aux ministres et au personnel de leur cabinet, pour les familiariser davantage avec les questions liées à l'impartialité politique et les rôles et responsabilités appropriés au sein d'une fonction publique non partisane. Ils ont aussi fortement appuyé l'élaboration d'un code de conduite qui guiderait le personnel des cabinets de ministres dans ses relations avec la fonction publique et, de la même façon, qui guiderait les fonctionnaires dans leurs relations avec le personnel des cabinets de ministres.

■ Promotion du respect accru de l'impartialité politique lors de la nomination de cadres supérieurs

Les participants au symposium ont remarqué que le greffier, les administrateurs généraux et les autres personnes nommées à des postes de cadre supérieur, dont bon nombre sont nommés par le gouverneur en conseil, se trouvent à la jonction entre la sphère politique et la fonction publique. Ils doivent donc jouer un rôle de premier plan pour protéger l'impartialité politique de la fonction publique. Des participants ont fait observer que l'absence d'un organe indépendant chargé de la surveillance des nominations de cadres supérieurs présentait un risque sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique. D'autres ont signalé les risques à cet égard qui pouvaient être associés à l'entrée à la fonction publique – en particulier à des postes de cadre supérieur – d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres et de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil.

■ Amélioration des communications et de la sensibilisation au sujet d'une fonction publique non partisane, et renforcement de la mobilisation à cet égard

Comme il est mentionné ci-dessus, les participants au symposium ont recommandé que la CFP élargisse le dialogue sur les exigences et les attentes relatives à une fonction publique non partisane pour les décennies à venir. La plupart des participants ont insisté sur le fait que la mobilisation des Canadiens devait être la grande priorité. Ils ont également signalé qu'une attention particulière devait aussi être accordée à la mobilisation des parlementaires et des fonctionnaires.

Les participants ont accordé un appui important à la CFP à l'égard de ses responsabilités liées à la protection de l'impartialité politique de la fonction publique. Ils ont précisé qu'il est important qu'elle continue de le faire de façon indépendante au moyen des dispositions législatives existantes à l'égard des demandes de candidatures à des élections. Les participants ont également indiqué que la CFP devrait mettre davantage l'accent sur la communication des valeurs fondamentales et d'autres considérations. Selon eux, les fonctionnaires devraient tenir compte de ces aspects lorsqu'ils prennent des décisions sur la participation à des activités politiques non reliées à une candidature électorale et pour que les décisions en matière de dotation soient indépendantes de toute influence politique. Enfin, les participants ont recommandé à la CFP d'assumer un rôle éducatif et promotionnel plus proactif et déterminant en matière d'activités politiques et d'impartialité politique auprès des fonctionnaires actuels et futurs, et ce, à tous les niveaux.

■ Mise en œuvre des changements apportés à la LEFP, à son règlement d'application et aux lignes directrices de la CFP en matière d'activités politiques et d'impartialité politique

Certains participants au symposium ont souligné que l'approche actuelle pour protéger l'impartialité politique de la fonction publique comportait des éléments restrictifs. Ils ont cité, entre autres, la définition étroite que donne la LEFP des activités politiques (ou l'interprétation qui en est faite jusqu'à maintenant) et l'importance que cette approche accorde aux facteurs jugés comme des risques relativement faibles sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique. Ils se sont montrés favorables à l'idée que la CFP recense les principales dispositions de la Loi qui devaient subir des modifications. Par ailleurs, ils ont conclu que la CFP bénéficie d'une marge de manœuvre suffisante pour s'acquitter de sa responsabilité de protéger l'impartialité politique

4.56 Ce symposium, organisé conjointement avec l'École supérieure d'affaires

publiques et internationales de l'Université d'Ottawa, a eu lieu en mars 2010. Il a réuni 25 spécialistes de renom pour conseiller la CFP sur la façon de s'acquitter de ses responsabilités relatives à la protection du caractère impartial de la fonction publique fédérale en vertu de la LEFP. Parmi les participants se trouvaient des universitaires de premier plan du Canada et de l'étranger, d'anciens hauts fonctionnaires fédéraux et d'autres toujours en poste – notamment au Bureau du Conseil privé et au Secréariat du Conseil du Trésor du Canada –, des hauts fonctionnaires provinciaux actuels et anciens, deux parlementaires et un représentant d'agent négociateur.

4.57 S'inspirant d'une expérience récente en Grande-Bretagne (voir pièce 3), les participants au symposium ont adopté une approche à volets multiples pour protéger l'impartialité politique de la fonction publique fédérale. Ils ont formulé des conseils à l'intention de la CFP dans les cinq grands domaines suivants :

■ **Renouvellement et renforcement de la vision d'une fonction publique non partisane**

Les participants sont parvenus à un consensus sur l'importance cruciale pour la CFP de renouveler sa vision d'une fonction publique fédérale non partisane. Leur objectif était de l'adapter davantage à la réalité d'aujourd'hui et de demain. Comme des participants l'ont soutenu, cette vision devrait reposer sur une représentation idéale de ce qu'est une fonction publique non partisane. Il a d'ailleurs été convenu qu'elle devrait établir clairement dans quelle mesure et à quels égards la fonction publique fédérale s'éloigne en réalité de cette conception idéale. La vision doit également définir soigneusement les attentes contemporaines à l'égard de chaque fonctionnaire et de la fonction publique en général sur le plan de l'impartialité politique.

Les participants au symposium ont souligné que la CFP devait s'assurer que tous les intervenants clés prennent part de façon significative au renouvellement de cette vision. Ils ont également indiqué que la CFP devait jouer un rôle crucial de chef de file pour communiquer efficacement et régulièrement cette vision renouvelée au Parlement, aux fonctionnaires, aux élus, à la population canadienne et aux autres intéressés.

Au 31 mars 2006, il y avait eu 426 nominations de ce type à l'administration publique centrale et dans les organismes distincts, tandis qu'au 31 mars 2010, il y en avait eu 406. Au cours de la même période, le nombre de nominations de ce type à la fonction publique a fluctué d'un exercice financier à l'autre, passant de 12 à 1.

- 4.52 En tout, 31 personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil ont été nommées à la fonction publique du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2010. Deux de ces nominations ont été effectuées au moyen d'un processus non annoncé. Dans 12 de ces nominations, le choix du processus (annoncé ou non annoncé) n'a pas été déclaré par l'organisation d'embauche. Des 14 nominations effectuées à l'issue de processus non annoncés ou de processus dont le type n'a pas été déclaré, 5 visaient des postes du Groupe de la direction.

- 4.53 Les nominations de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil sont concentrées dans un petit nombre d'organisations et visent souvent des postes de direction de niveau relativement élevé. Il est en fait important que ces nominations respectent la LEPF et qu'elles ne découlent pas d'un accès indu à la fonction publique. Par conséquent, la CFP surveillera de plus près ces nominations à la fonction publique au cours du prochain exercice financier.

Protection de l'impartialité politique au XXI^e siècle

- 4.54 Comme elle s'y est engagée dans son rapport annuel 2008-2009, la CFP a tenu, au printemps 2009, un symposium ayant pour thème *Protéger l'impartialité de la fonction publique au XXI^e siècle*. La CFP voulait ainsi se pencher sur deux questions principales : d'une part, les comportements que devraient afficher les fonctionnaires et les responsables politiques et, d'autre part, les mécanismes et approches qui devraient permettre à la population canadienne de continuer à compter sur une fonction publique fondée sur les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique. La CFP cherchait par ces travaux à approfondir ses connaissances et à assumer son rôle de chef de file, pour être en mesure de protéger l'impartialité politique de la fonction publique pour les décennies à venir.
- 4.55 L'élément central de l'initiative de la CFP consistait en un dialogue sur l'impartialité politique avec des spécialistes réputés, à l'occasion d'une série de tables rondes et d'un symposium national d'une journée. Des tables rondes ont été organisées dans des universités partout au pays du printemps à l'automne 2009. Plus de 55 universitaires et hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux actuels et anciens y ont pris part.

L'élément central de l'initiative de la CFP consistait en un dialogue sur l'impartialité politique avec des spécialistes réputés, à l'occasion d'une série de tables rondes et d'un symposium national d'une journée.

- en 2009-2010, 10 ont réintégré leurs fonctions à la fonction publique, 5 ont été nommés au moyen d'un processus annoncé et 2 ont été nommés au terme d'un processus non annoncé.
- 4.47 Dans l'ensemble, la CFP est d'avis que des progrès ont été accomplis puisque les avantages dont bénéficiaient les anciens membres du personnel des cabinets de ministres pour l'entrée dans la fonction publique ont diminué. Nous poursuivons l'examen des cas préoccupants, à savoir les nominations au moyen de processus non annoncés ou dont le type n'a pas été déclaré, qui sont susceptibles de présenter des risques plus élevés que les autres.
- Nomination de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil*
- 4.48 En octobre 2009, la CFP a déposé la *Vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR)*. Elle y indiquait ses réserves quant à la nomination des commissaires anciennement nommés par le gouverneur en conseil à des postes de fonctionnaires au sein de la CISR. Elle craignait en fait qu'un traitement préférentiel accordé à ces derniers lors de leur nomination ne compromette la valeur fondamentale de la LFEFP qu'est le mérite, ainsi que les valeurs directrices, à savoir la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité.
- 4.49 La nomination de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil sans que le mérite ait été établi ou respecté compromet à la fois les valeurs fondamentales et directrices de la LFEFP. De la même façon, la nomination de ces personnes au moyen de processus non annoncés ou annoncés pour lesquels l'expérience requise n'a pu être acquise qu'à titre de personne nommée par le gouverneur en conseil ne respecte pas les valeurs directrices.
- 4.50 Les nominations par le gouverneur en conseil sont des nominations effectuées par le gouverneur général sur l'avis de ministres. Comme pour les autres nominations à la fonction publique, celles de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil doivent être conformes à la LFEFP ainsi qu'aux valeurs fondamentales et directrices. Elles ne doivent pas découler d'un accès indu à des postes à la fonction publique. Après leur nomination à la fonction publique, ces personnes doivent exercer leurs fonctions et être reconnues pour s'en acquitter en toute impartialité politique, d'autant plus qu'elles sont souvent nommées à des postes de direction.
- 4.51 D'après l'analyse des données sur la fonction publique de la CFP, le nombre de personnes nommées par le gouverneur en conseil est demeuré relativement stable au cours des cinq derniers exercices financiers.

La nomination de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil sans que le mérite ait été établi ou respecté compromet à la fois les valeurs fondamentales et directrices de la LFEFP.

[...] la CFP est d'avis que des progrès ont été accomplis puisque les avantages dont bénéficiaient les anciens membres du personnel des cabinets de ministres pour l'entrée dans la fonction publique ont diminué.

- 4.42 La Loi fédérale sur la responsabilité, qui a reçu la sanction royale le 12 décembre 2006, a modifié la LBEF. Elle permet désormais au personnel des cabinets de ministres, du bureau du leader de l'opposition au Sénat ou du bureau du chef de l'opposition à la Chambre des communes de participer à des processus de nomination internes annoncés ouverts uniquement aux fonctionnaires fédéraux, pour une période d'un an après avoir été employé successivement dans l'un de ces bureaux pendant au moins trois ans (voir paragraphe 35.2 de la LBEF). Il incombe à la CFP de confirmer si un ancien membre du cabinet d'un ministre remplit les critères de cette disposition sur la mobilité.

- 4.43 La CFP a mis en place des mécanismes pour assurer l'application appropriée de cette disposition et faire en sorte que les personnes admissibles puissent avoir accès, par voie électronique, aux processus internes annoncés.

- 4.44 En 2009-2010, la CFP a reçu neuf demandes de confirmation d'admissibilité en vertu de cette disposition sur la mobilité des anciens membres du personnel des cabinets de ministres. Parmi ces demandes, cinq ont été accueillies, une a été rejetée et trois ont été jugées admissibles sous réserve de la cessation d'emploi de la personne en tant que membre du personnel exonéré.

- 4.45 Le personnel des cabinets de ministres est nommé par les ministres et est ainsi exclu de l'application de la LBEF. Lorsque d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres sont nommés à la fonction publique, leur nomination, à l'instar de toutes les autres, doit respecter les valeurs fondamentales de la LBEF que sont le mérite et l'impartialité politique de même que les Lignes directrices en matière de nomination de la CFP. Toutefois, elle ne doit pas décourager d'un accès indu à des postes de la fonction publique ou d'une influence politique. Par ailleurs, comme c'est le cas pour les autres fonctionnaires, les anciens membres du personnel des cabinets de ministres qui sont nommés à la fonction publique doivent exercer leurs fonctions et être reconnus pour s'en acquitter d'une façon politiquement impartiale.

- 4.46 D'après l'examen par la CFP des données sur la fonction publique, l'effectif des cabinets de ministres s'est accru au cours des trois derniers exercices financiers. Il est en effet passé de 438 à 521, du 31 mars 2008 au 31 mars 2010; la moyenne annuelle sur 10 ans se situe à 432. Par ailleurs, le nombre d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres qui ont été nommés à la fonction publique ou qui l'ont réintégrée a chuté, passant de 49 en 2005-2006 à 17 en 2009-2010. Des 17 anciens membres du personnel des cabinets de ministres nommés à la fonction publique

Article 118 – Activité politique irrégulière

La CFP a été informée que des fonctionnaires du ministère de la Justice Canada pourraient s'être livrés à des activités politiques portant atteinte ou semblant porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions. Il s'agissait, plus exactement, d'allégations selon lesquelles des fonctionnaires auraient pris part à l'affichage et à la modification d'un communiqué de presse de nature partisane sur le site Web du ministère de la Justice Canada. Ce communiqué a été affiché à la suite de la nomination de cinq nouveaux sénateurs et reprenait les commentaires de deux d'entre eux et de deux ministres. Le jour même de sa publication, il a été modifié par suite de plaintes quant à sa nature partisane.

L'enquête a établi que le communiqué original était effectivement rédigé d'une manière politiquement partisane. Cependant, rien n'indiquait qu'un fonctionnaire n'ait pris part à sa rédaction puisqu'il a été préparé exclusivement par le personnel politique. Par conséquent, aucune preuve n'appuie les allégations d'activités politiques irrégulières visant ces fonctionnaires.

L'enquête a aussi révélé qu'il subsistait une certaine confusion chez les fonctionnaires et le personnel politique en ce qui concerne les communications gouvernementales officielles. Ces derniers ne savent pas exactement qui décide du contenu des sites Web des ministères. Les intervenants devraient tenir des discussions pour préciser les responsabilités des fonctionnaires et du personnel politique à l'égard du contenu des sites Web des ministères.

Relation entre la fonction publique et la sphère politique

- 4.40 La relation entre la fonction publique et la sphère politique est un élément crucial d'une fonction publique non partisane. Elle peut aider à protéger et à renforcer le caractère impartial de la fonction publique mais elle présente également certains risques.

- 4.41 En tant que gardien de l'impartialité politique, la CFP doit s'intéresser particulièrement à ces risques. En 2009-2010, elle a cherché à comprendre davantage en quoi ils consistaient. Nous nous sommes surtout efforcés d'examiner l'entrée à la fonction publique d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres ou leur réintégration à celle-ci, ainsi que la nomination à la fonction publique de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil.

Nous nous sommes
surtout efforcés
d'examiner l'entrée
à la fonction publique
d'anciens membres du
personnel des cabinets
de ministres ou leur
réintégration à celle-ci,
ainsi que la nomination
à la fonction publique de
personnes anciennement
nommées par le
gouverneur en conseil.

Article 118 – Activité politique irrégulière

La CFP a reçu une demande d'enquête sur des fonctionnaires qui se seraient livrés à des activités politiques irrégulières. Plus précisément, elle a été informée que des fonctionnaires pouvaient avoir participé à des conférences de presse où des députés fédéraux avaient présenté des chèques symboliques de grand format portant leur signature et, dans certains cas, le logo du parti politique, à l'appui de projets d'infrastructure.

La CFP a donc communiqué avec de nombreux ministères et organismes au sujet de la participation éventuelle de fonctionnaires à des activités relatives à ces chèques. Après examen du dossier, la CFP n'a trouvé aucune preuve de leur participation à la préparation de chèques symboliques ou à des conférences de presse à ce sujet.

Après avoir bien étudié la question, la CFP a décidé de ne pas ouvrir d'enquête à cet égard.

Tableau 12 : Enquêtes de la CFP relatives à des allégations d'activités politiques irrégulières

Nombre de dossiers actifs reportés des années précédentes	5
Nombre de demandes reçues en 2009-2010	16
Nombre total de dossiers actifs en 2009-2010	21
Nombre total de dossiers complétés en 2009-2010	18
Nombre de dossiers complétés en évaluation préliminaire ¹	12
Nombre de dossiers abandonnés	0
Nombre d'enquêtes non fondées	1
Nombre d'enquêtes fondées	5
Nombre total de dossiers toujours actifs en date du 31 mars 2010	3

Source: Système d'information de gestion des enquêtes de la Commission de la fonction publique

¹ Dossiers fermés en évaluation préliminaire pour les motifs suivants : pas de compétence,

aucune possibilité de prendre des mesures correctives, ou autres motifs qui rendent la demande irrecevable pour une enquête.

4.38 Comme susmentionné, la CFP a simplifié en 2009-2010 le processus

d'examen des demandes de candidatures à des élections municipales. Parallèlement, elle a modifié son approche par rapport aux allégations

d'activités politiques irrégulières relatives aux candidatures à des élections municipales. Grâce à cette nouvelle approche, la CFP peut décider de ne pas enquêter sur des cas de non-conformité technique avec la LEBF pour ce type de candidature. Elle peut ainsi se concentrer sur la communication d'information aux candidats éventuels et leur sensibilisation plutôt que sur des enquêtes et des mesures correctives. Cela n'empêche pas pour autant la CFP de mener des enquêtes à la suite d'allégations de candidature à des élections municipales. Elle le fait d'ailleurs toujours au cas par cas afin de s'assurer que l'impartialité politique de la fonction publique n'est pas compromise. Cette nouvelle approche devrait s'avérer plus efficace et efficiente pour la CFP, les fonctionnaires et leur organisation.

4.39 En 2009-2010, la CFP a reçu trois allégations concernant des activités

politiques irrégulières de fonctionnaires qui n'étaient pas liées à une candidature électorale. Après avoir examiné ces allégations, la CFP a

ouvert, pour l'un de ces cas, une enquête sur des activités politiques

irrégulières. Dans le deuxième cas, la CFP a établi qu'aucun fonctionnaire

ne s'était livré à une activité politique irrégulière, mais qu'une erreur ou

une conduite irrégulière avait pu se produire au cours du processus de

nomination; elle a donc lancé une enquête en vertu de l'article 66 de

la LEBF. Dans le dernier cas, la CFP n'a mené aucune enquête.

- 4.32 **Enquêtes sur les activités politiques** – Comme il a été mentionné plus tôt, la CFP se fonde sur un ensemble de mesures visant à favoriser la conformité avec la partie 7 de la LEFP. Ces mesures comprennent la diffusion d'information, la communication, l'examen d'allégations et les enquêtes.
- 4.33 La CFP a le pouvoir exclusif de mener des enquêtes à la suite d'allégations d'activités politiques irrégulières. Aux termes des articles 118 et 119 de la LEFP, la Commission peut mener des enquêtes sur toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer; toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer; le fait qu'un fonctionnaire se porte candidat ou tente de le devenir avant ou pendant une période électorale; et toute allégation selon laquelle un administrateur général s'est livré à une activité politique autre que l'exercice de son droit de vote.
- 4.34 Quiconque peut présenter à la CFP une allégation d'activités politiques irrégulières visant un fonctionnaire fédéral. Si la CFP estime que l'allégation est fondée, elle peut prendre les mesures correctives qu'elle estime indiquées, y compris la destitution du fonctionnaire en cause.
- 4.35 Seule la personne qui est ou a été candidate à une élection peut formuler une allégation selon laquelle un administrateur général s'est livré à des activités politiques autres que l'exercice de son droit de vote. Si l'allégation est fondée, la CFP doit faire rapport de ses conclusions au gouverneur en conseil, qui peut destituer l'administrateur général. Dans le cadre de son évaluation de la partie 7, la CFP se penche sur le droit d'autres personnes de formuler des allégations d'activités politiques irrégulières visant un administrateur général.
- 4.36 En 2009-2010, la CFP a reçu 16 nouvelles demandes d'enquête à la suite d'allégations d'activités politiques irrégulières, comparativement à 22 lors de l'exercice financier précédent. En comptant les 5 dossiers reportés des exercices financiers précédents, la CFP avait 21 dossiers actifs en 2009-2010.
- 4.37 La CFP a clos 18 dossiers liés à des activités politiques en 2009-2010, dont 6 ont fait l'objet d'une enquête complète. Dans 5 de ces dossiers, l'allégation s'est avérée fondée et, dans le sixième, il a été établi qu'elle ne l'était pas.

- 4.28 Amélioration continue des communications et de la prise de décisions éclairées – Les fonctionnaires doivent prendre des décisions appropriées au regard des dispositions de la LEFP en matière d'activités politiques. Pour ce faire, ils doivent comprendre la valeur fondamentale qu'est l'impartialité politique. Les fonctionnaires doivent également connaître leurs droits et obligations en vertu de la Loi en ce qui concerne la participation à des activités politiques. Ils doivent en outre comprendre le rôle de la CFP quant aux permissions relatives à une candidature électorale. La communication de l'information nécessaire aux fonctionnaires est particulièrement complexe lorsque ceux-ci n'ont pas accès à la messagerie électronique ou occupent un emploi saisonnier.
- 4.29 Le Sondage sur la dotation – Candidats a permis de recueillir des renseignements sur la connaissance qu'ont les fonctionnaires de ces droits et responsabilités. Ce sondage visait les organisations fédérales assujetties à la LEFP qui comptaient au moins 350 employés le dernier jour de la période de référence (du 1^{er} octobre 2008 au 30 septembre 2009). Les six employeurs distincts auxquels la partie 7 de la LEFP s'applique également n'étaient pas visés par ce sondage. Parmi les fonctionnaires interrogés, 57 % ont indiqué qu'ils étaient informés de leurs droits et responsabilités « en grande partie » ou « dans une certaine mesure », tandis que 37 % et 7 % ont respectivement répondu qu'ils l'étaient « très peu » ou « pas du tout ».
- 4.30 En 2009-2010, la CFP et les organisations ont continué à travailler de concert pour informer les fonctionnaires de leurs droits et obligations. Elles ciblèrent en particulier ceux qui étaient présents en poste dans les régions éloignées. Il s'agissait notamment de mettre à jour et de présenter le dépliant de la CFP intitulé *Les activités politiques et vous* et de transmettre aux administrateurs généraux un communiqué sur les activités politiques, destiné aux fonctionnaires. La CFP a concentré ses efforts de communication sur les endroits où se déroulaient des élections. Elle a communiqué aux municipalités et aux associations des renseignements sur les obligations légales des fonctionnaires fédéraux en matière d'activités politiques de sorte qu'elles puissent les incorporer à leurs publications et leur site Web.
- 4.31 En tout, 13 élections générales à l'échelle provinciale et municipale ont eu lieu en 2009-2010. La CFP a continué de rappeler aux ministères et organismes l'importance de leur rôle d'informer régulièrement tous les fonctionnaires sur le régime encadrant les activités politiques. Elle a, en particulier, continué d'insister sur l'importance de renseigner ceux des bureaux régionaux ou en région éloignée qui n'ont peut-être pas accès un ordinateur au travail.

En 2009-2010, la CFP et les organisations ont continué à travailler de concert pour informer les fonctionnaires de leurs droits et obligations. Elles ciblèrent en particulier ceux qui étaient présents en grand nombre dans les régions et ceux en poste dans les régions éloignées.

Pour faire suite aux leçons tirées de la simplification de ces demandes, la CFP étudiera la possibilité de modifier son approche par rapport aux demandes qu'elle reçoit dans le cadre d'élections fédérales, provinciales et territoriales.

4.24 Tous les territoires et provinces ont tenu des élections générales municipales depuis l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle qui exige que les fonctionnaires obtiennent la permission de la CFP pour se porter candidats à des élections municipales ou tenter de le devenir. Terre-Neuve-et-Labrador et le Québec ont été les dernières provinces qui ont tenu des élections en 2009-2010.

4.25 **Simplification des demandes de candidatures à des élections municipales** – En 2008-2009, la CFP s'est engagée à modifier le processus auquel les fonctionnaires doivent se soumettre lorsqu'ils lui demandent la permission de se porter candidats à une élection municipale. Elle voulait ainsi faciliter l'examen des demandes en temps opportun tout en s'assurant de continuer à remplir son mandat de protéger l'impartialité politique de la fonction publique. Un processus simplifié a été mis en place le 1^{er} janvier 2010. Cette mesure fait suite aux consultations menées auprès d'organisations assujetties à la partie 7 de la LEFP et à l'analyse des demandes de candidatures à des élections municipales reçues depuis l'entrée en vigueur de la LEFP en 2005.

4.26 Le processus simplifié garantira l'examen en temps opportun des demandes de candidatures à des élections municipales, tout en continuant de protéger l'impartialité politique de la fonction publique. Les commentateurs des administrateurs généraux ne sont désormais plus obligatoires pour la plupart de ces demandes. Un formulaire de demande de permission simplifié à l'intention des fonctionnaires et leur superviseur a été élaboré et affiché sur le site Web de la CFP. Le processus interne d'approbation de la CFP a été modifié afin d'alléger le fardeau administratif et d'assurer une prise de décisions plus efficiente. La CFP sera en mesure d'évaluer les répercussions de ce processus simplifié lors de l'exercice financier 2010-2011 en raison de la tenue d'élections municipales dans plusieurs provinces canadiennes durant cette période.

4.27 Pour faire suite aux leçons tirées de la simplification de ces demandes, la CFP étudiera la possibilité de modifier son approche par rapport aux demandes qu'elle reçoit dans le cadre d'élections fédérales, provinciales et territoriales. La CFP souhaite ainsi devenir plus efficiente lors de l'examen de ce type de demandes, tout en continuant à remplir son mandat de protéger l'impartialité politique de la fonction publique.

la nature des fonctions exercées par le fonctionnaire (la recommandation et l'approbation de subventions et contributions, le travail d'agent des services frontaliers de première ligne) a amené la CFP à conclure que l'impartialité politique de la fonction publique serait compromise.

opérationnel par l'organisation du fonctionnaire, ou encore à la perte de la qualité de fonctionnaire si la personne est élue lors d'élections municipales. Si la CFP juge que le risque réel ou perçu sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique ne peut être atténué, elle peut rejeter la demande de candidature à des élections présentée par un fonctionnaire.

4.22 En 2009-2010, la CFP a reçu 99 nouvelles demandes de permission de la part de fonctionnaires qui souhaitaient se présenter comme candidats à une élection ou tenter de le devenir. Il s'agit d'une hausse de 83 % par rapport à l'exercice financier antérieur où 54 demandes avaient été reçues. Le tableau 11 illustre la nature des demandes de candidatures à des élections présentées par des fonctionnaires.

Tableau 11 : État des demandes (du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010)

Nouvelles demandes de candidatures reçues en 2009-2010									
Type d'élection	Représentation 2008-2009 Permission accordée en 2009-2010	Permission accordée (s'applique toujours)	Permission refusée	Demandes d'élire un examinateur et de rendre une décision	Demandes retraitées avant l'examen de la CFP	Demandes en attente	TOTAL Nouvelles demandes de candidatures en 2009-2010		
								Fédérale	Provinciale
	0	71	0	0	2	0	9	0	1
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4 (1 avec CSS)	752 (13 avec CSS)	3	0	2	7	89	0	0
Total	4	82	3	0	2	8	99		

Source : Système de suivi interne de la Commission de la fonction publique

¹ Deux demandes fédérales accordées étaient pour un congé sans solde (CSS) pour des activités politiques par la même personne.
² Modification dans les fonctions à titre de fonctionnaire; trois permissions municipales accordées.

4.23 Les demandes de candidatures à des élections municipales représentaient encore, en 2009-2010, la majorité des nouvelles demandes reçues (89 demandes sur 99, ou 90 %). Des 79 fonctionnaires ayant obtenu la permission de se porter candidats à une élection municipale en 2009-2010, 14 (18 %) devaient se soumettre à la condition de prendre un CSS s'ils étaient élus. Dans huit de ces 14 cas, les personnes demandaient la permission de se porter candidates à une charge élective à temps plein. Dans les six autres cas, la demande visait une candidature en vue d'une charge élective à temps partiel, or,

Tableau 10 : Exigences de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique relatives aux mises en candidature à une élection

Élections fédérales, provinciales ou territoriales	Élections municipales	Fonctionnaire qui tente de devenir candidat avant ou pendant une période électorale	Fonctionnaire qui se porte candidat avant une période électorale	Fonctionnaire qui se porte candidat pendant une période électorale	Conséquence d'être déclaré élu
		Obtenir la permission de la CFP ¹	Obtenir la permission de la CFP ¹	Obtenir la permission et un CSS de la CFP ²	La personne perd sa qualité de fonctionnaire
		Obtenir la permission de la CFP ¹	Obtenir la permission de la CFP ¹	Obtenir la permission de la CFP ²	La CFP peut rendre sa permission conditionnelle à : <ul style="list-style-type: none">• la prise d'un congé sans solde par le fonctionnaire; ou• la perte de la qualité de fonctionnaire.

général, et d'envisager, si les circonstances le justifient, des arrangements d'ordre opérationnel avec l'organisation du fonctionnaire permettant à ce dernier de se porter candidat à une élection, tout en respectant le principe d'impartialité politique de la fonction publique.

4.21 La CFP accorde cette permission à un fonctionnaire qui est désireux de se porter candidat à une élection ou de tenter de le devenir, pourvu que ses activités ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à sa capacité d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale. S'il subsiste certaines préoccupations au sujet de l'impartialité politique de la fonction publique, la CFP peut rendre sa permission conditionnelle à la prise d'un CSS par le fonctionnaire, à la prise de mesures d'ordre

La Commission de la fonction publique (CFP) peut rendre sa permission conditionnelle à la prise d'un congé sans solde (CSS) par le fonctionnaire :
¹ Pour la totalité ou une partie de la période au cours de laquelle le fonctionnaire tente de devenir candidat, ou pour la totalité ou une partie de la période au cours de laquelle il se porte candidat, avant la période électorale, selon le cas;
² Pour toute la période au cours de laquelle le fonctionnaire se porte candidat, pendant la période électorale.
Nota : Si la CFP a des préoccupations au sujet du type de fonctions exercées ou des dossiers particuliers traités par un fonctionnaire, le ministère ou l'organisme pourrait exiger que des arrangements d'ordre opérationnel soient pris.

La CFP accorde cette permission à un fonctionnaire qui se porte candidat à une élection ou tente de le devenir, pourvu que ses activités ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à sa capacité d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale.

[...] les fonctionnaires ont le devoir de s'autoévaluer et de décider si leur participation à une activité donnée risque de porter atteinte ou d'être perçue comme portant atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.

La CFP examine chaque demande de candidature à des élections au cas par cas. [...] elle prend en considération [...] la nature de l'élection, la nature des fonctions du fonctionnaire dans le contexte organisationnel, le niveau et la visibilité de son poste.

- 4.18 **Activités relatives à une candidature électorale** – Par activité relative à une candidature électorale, on entend « le fait d'être candidat à une élection ou de tenter de le devenir, avant ou pendant la période électorale » (voir la définition d'activité politique au paragraphe 11(1) de la Loi). Le fonctionnaire désireux de se porter candidat à une élection doit obtenir l'approbation préalable de la CFP. Il doit également demander à la CFP un congé sans solde (CSS) et l'obtenir pendant la période électorale s'il souhaite se présenter comme candidat à une élection fédérale, provinciale ou territoriale. Dans le cas d'une élection municipale, la CFP peut rendre sa permission conditionnelle à la prise d'un CSS par le fonctionnaire. Le tableau 10 résume les exigences de la LEPF et le rôle de la CFP relatifs à une candidature électorale.
- 4.19 La CFP examine chaque demande de candidature à des élections au cas par cas. Ce faisant, elle prend en considération des facteurs comme la nature de l'élection, la nature des fonctions du fonctionnaire dans le contexte organisationnel, le niveau et la visibilité de son poste.
- 4.20 La CFP doit obtenir suffisamment de renseignements et disposer du temps nécessaire pour examiner chaque demande de candidature. Aux termes du *Règlement concernant les activités politiques*, ces demandes doivent être présentées à la CFP au plus tard 30 jours avant la date à laquelle le fonctionnaire souhaite obtenir la permission ou un CSS de la CFP. Cette exigence permet à la CFP d'avoir le temps nécessaire pour examiner les demandes, obtenir les précisions nécessaires de la part du fonctionnaire, de son gestionnaire ou, s'il y a lieu, de l'administrateur
- 4.17 Conformément à l'approche principalement axée sur les valeurs énoncées dans la LEPF, les fonctionnaires ont le devoir de s'autoévaluer et de décider si leur participation à une activité donnée risque de porter atteinte ou d'être perçue comme portant atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Ils sont censés prendre leur décision en se fondant sur une excellente compréhension de la valeur fondamentale que est l'impartialité politique. Ils doivent également tenir compte des répercussions possibles de leur décision sur l'exercice de leurs fonctions et la fonction publique.
- envers un candidat ou un parti politique.
- des vidéos pour exprimer des opinions favorables ou défavorables
- un site de réseautage social ou un site Web personnel ou diffuser
- un insigne, un macaron ou une affiche électorale; utiliser un blogue,
- ou afficher du matériel politique, comme une photo, un autocollant,
- et des activités de financement; remplir des fonctions administratives
- d'un parti politique, comme des réunions, des congrès, des rassemblements
- une contribution financière à un parti politique; assister aux activités
- exercer son droit de vote; devenir membre d'un parti politique; apporter

Régime visant les activités politiques : partie 7 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

- 4.12 La partie 7 de la LEFP établit les dispositions qui régissent les activités politiques des fonctionnaires. Elle donne une définition d'« activité politique » – voir paragraphe 111(1) de la Loi – et reconnaît le droit des fonctionnaires (à l'exception des administrateurs généraux qui n'ont que le droit de vote) de se livrer à ces activités, dans la mesure où elles respectent le principe de l'impartialité politique de la fonction publique.
- 4.13 La CFP a la responsabilité d'administrer la partie 7. Par conséquent, elle formule des conseils à l'intention des fonctionnaires et des organisations au sujet des activités politiques. Elle examine également les demandes de permission présentées par des fonctionnaires qui se portent candidats à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale ou qui tentent de le devenir. Les pouvoirs de la CFP en matière d'activités politiques ne peuvent être délégués aux administrateurs généraux.

- 4.14 La partie 7 régit les activités politiques des fonctionnaires des organisations fédérales où la CFP a le pouvoir exclusif de procéder à des nominations. Elle régit également les activités politiques des administrateurs généraux des organisations assujetties à la LEFP. Elle s'applique aussi aux administrateurs généraux et aux titulaires d'un poste équivalent ainsi qu'aux fonctionnaires des organismes distincts suivants, auxquels les dispositions de la LEFP relatives aux activités politiques s'appliquent de par leur loi habilitante : l'Agence du revenu du Canada, Parcs Canada, les Instituts de recherche en santé du Canada, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, l'Office national du film et le Tribunal de la dotation de la fonction publique.

- 4.15 La LEFP limite les activités politiques des administrateurs généraux à l'exercice de leur droit de vote à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale. Cette restriction illustre le rôle unique qu'ils jouent pour assurer l'impartialité politique de la fonction publique, compte tenu de la nature de leurs fonctions et responsabilités.

4.16 Activités liées à un parti politique ou à un candidat à une élection, avant ou pendant la période électorale – Les fonctionnaires qui

envisagent de s'investir dans « toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer » et « toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer » (voir la définition d'activité politique au paragraphe 111(1) de la Loi) doivent examiner leur propre situation afin de déterminer s'ils peuvent se livrer à ces activités.

Voici quelques exemples d'activités politiques de cette nature :

4.8 Dans son rapport annuel 2008-2009, la CFP a noté que le cadre législatif actuel pose lui-même divers défis sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique. Nous avons plus précisément constaté que la LEFP présente une définition étroite et traditionnelle des activités politiques. En effet, elle n'englobe pas toutes les activités qui pourraient sembler porter atteinte à l'impartialité politique de la fonction publique, telles que le soutien de causes externes ou groupes de défense des intérêts. Nous avons également signalé que la Loi traite principalement de l'impartialité politique individuelle des fonctionnaires, plutôt que de celle de la fonction publique en tant qu'institution. En 2009-2010, nous nous sommes penchés davantage sur les restrictions imposées par la Loi. Nos conclusions à cet égard sont d'ailleurs présentées à la dernière section du présent chapitre.

Protection de l'impartialité politique de la fonction publique

4.9 En vertu de la LEFP, la CFP est chargée d'assurer de manière indépendante l'impartialité politique de la fonction publique au nom du Parlement et de la population canadienne. Elle assume ce rôle de diverses façons :

- Elle s'assure que les décisions en matière de dotation sont indépendantes de toute influence politique;
- Elle enquête sur les processus de nomination si elle a des raisons de croire qu'une nomination effectuée ou proposée n'est pas indépendante de toute influence politique;
- Elle surveille l'application des dispositions régissant les activités politiques des fonctionnaires énoncées dans la partie 7 de la LEFP;
- Elle réalise des enquêtes au sujet d'allégations d'activités politiques irrégulières visant un fonctionnaire et, si elles sont fondées, prend les mesures correctives qui s'imposent;
- Elle informe régulièrement le Parlement de son évaluation de l'impartialité politique de la fonction publique.

Impartialité politique en dotation

- 4.10 En 2009-2010, la CFP a continué de veiller à ce que les nominations à la fonction publique et les promotions au sein de celle-ci soient fondées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique, conformément aux dispositions du paragraphe 30(1) de la LEFP.
- 4.11 Au cours de l'exercice financier 2009-2010, aucune allégation d'influence politique en dotation n'a été portée à l'attention de la CFP.

Des rapports plus étroits entre les conseillers de ministres et la fonction publique font également craindre de nouveaux risques, en particulier lorsqu'ils sont conjugués avec l'accroissement considérable du nombre de conseillers de ministres et de l'étendue de leur rôle. La responsabilisation insuffisante des conseillers de ministres et le manque de clarté au sujet de leur rôle à titre d'intermédiaires entre la fonction publique et les ministres ont suscité beaucoup d'attention en Australie. Il suffit de citer une enquête sénatoriale qui a été tenue en 2002¹⁹ et une commission d'enquête parlementaire, en 2005²⁰.

En réaction à ces nouveaux risques sur le plan de l'impartialité politique, le gouvernement de l'Australie a adopté diverses réformes depuis quelques années, dont le nouveau *Code of Conduct for Ministerial Staff* (2008) ainsi qu'un vaste ensemble de réformes du secteur public (printemps 2010). Ce nouveau code de conduite précise les rôles et responsabilités des conseillers de ministres et donne la marche à suivre en ce qui concerne leurs relations avec la fonction publique²¹. En outre, il interdit aux conseillers de ministres de donner des instructions aux fonctionnaires, ou d'encourager ou d'inciter un fonctionnaire à enfreindre la loi, les obligations imposées par le Parlement ou un code de conduite²². Les mesures prévues par les réformes du secteur public permettront de revoir les valeurs directrices de la fonction publique et de les reformuler en une liste abrégée et facile à retenir. Cette dernière comprendra des principes comme l'impartialité politique. Les mesures prévues permettront également de renforcer l'immovibilité des titulaires de poste d'administrateur général et de conférer à l'Australian Public Service Commission un éventail plus large de responsabilités stratégiques, afin de lui permettre d'amorcer des changements au sein de la fonction publique²³.

¹⁹ Select Committee report on the Inquiry into the "Children Overboard" affair, www.aph.gov.au/senate/committee/maritime_incident_ctte/report/index.html.

²⁰ Royal Commission into Certain Australian Companies in Relation to the UN Oil-Food Programme, www.ag.gov.au/agd/WWW/rwattach.nsf/.../AWB051212.PDF.

²¹ www.smos.gov.au/media/code_of_conduct.html.

²² *Code of Conduct for Ministerial Staff*, www.smos.gov.au/media/code_of_conduct.html.

²³ Australian Public Sector Reform, www.dpmc.gov.au/publications/aga_reform/aga_reform_blueprint/blueprint.cfm#SAG.

Pièce 2 : Risques sur le plan de l'impartialité politique à la fonction publique du Commonwealth d'Australie

La fonction publique du Commonwealth d'Australie a une tradition d'impartialité politique qui remonte au début du XX^e siècle. Toutefois, au cours de la dernière décennie, des préoccupations ont été soulevées quant à un certain nombre de nouveaux risques éventuels sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique.

Le recours aux contrats fondés sur le rendement pour les cadres supérieurs de la fonction publique a réduit l'immovibilité de ceux-ci. Selon certains observateurs, cette situation peut rendre les cadres supérieurs réticents à suivre le principe traditionnel de Westminster selon lequel il faut donner des conseils francs aux ministres, et ce, sans crainte de représailles¹⁴. De plus, certains craignent que les hauts fonctionnaires subissent des pressions qui les inciteraient à se plier à outrance aux préoccupations partisans de ministres, et ce, au détriment de leur rôle de conseiller objectif et politiquement impartial¹⁵.

Un autre aspect qui pose des risques éventuels est la participation des fonctionnaires – en particulier ceux du secteur des communications – aux activités publicitaires qui se situent dans une « zone grise », aux limites du travail de fonctionnaire et du travail de partisan¹⁶. En 2007, une controverse politique et médiatique a été déclenchée par l'apparition du dirigeant d'un organisme public dans des publicités gouvernementales en cours de campagne électorale fédérale¹⁷. L'Australian Public Service Commission a réagi en formulant une ligne de conduite voulant que les fonctionnaires, y compris les administrateurs généraux, évitent de prendre part à des campagnes de promotion de politiques gouvernementales, à moins que ce ne soit clairement une question d'intérêt public¹⁸.

¹⁴ Jenny Stewart, *Public Service Independence and Responsiveness: Striking a Balance*, Occasional Paper No 8, The Academy of the Social Sciences in Australia, Canberra, 2008, p. 2-3. Accessible en ligne à : www.assa.edu.au/publications/occasional_papers/2008_No2.php.

¹⁵ *Ibid.*, p. 3-4.

¹⁶ *Ibid.*, p. 9.

¹⁷ *Ibid.*, p. 11.

¹⁸ Australian Public Service Commission (2007). *Guidelines on the involvement of public servants in public information and awareness initiatives*, www.apsc.gov.au/publications07/publicinformation.htm.

Défis sur le plan de l'impartialité politique

4.4 Dans le monde entier, les démocraties fondées sur le modèle de Westminster, notamment le Royaume-Uni et l'Australie (voir pièce 2), doivent relever de nouveaux défis sur le plan de l'impartialité politique de leur fonction publique. L'un des défis les plus importants est la centralisation croissante des pouvoirs politiques. Cette tendance est liée à l'augmentation du personnel politique et à son influence sur le travail de la fonction publique, de même qu'au débat sur le rôle que doit jouer la fonction publique dans un système de gouvernance démocratique¹². Comme Ezra Suleiman, professeur de réputation internationale, l'a indiqué : « [la] politisation [...] dans les services publics des pays démocratiques [...] aura un impact énorme et durable sur la bureaucratie. [Ce phénomène] affectera son professionnalisme, sa capacité d'agir et, en dernière analyse, son rôle dans la société »¹³.

4.5 Le Canada ne fait pas exception à la règle : il doit aussi relever ces défis. Comme la CFP l'a souligné dans son rapport annuel 2008-2009, les changements sociodémographiques découlant tout particulièrement des départs à la retraite constants des baby-boomers et le nombre important de nouvelles recrues entraînent un changement culturel dans la fonction publique fédérale. Il importe donc de faire connaître aux nouveaux fonctionnaires la tradition d'impartialité politique de la fonction publique. Au 31 mars 2010, plus de 54 % des fonctionnaires occupant des postes pour une période indéterminée comptaient 10 ans ou moins de service continu. À titre comparatif, ce chiffre était de 31,2 % au 31 mars 2000 et de 39,4 % au 31 mars 2004.

4.6 Nous avons également constaté, lors de notre dernier rapport annuel, que les changements sociodémographiques se produisent au même rythme que les innovations technologiques, lesquelles brouillent les limites entre la vie professionnelle et la vie privée des fonctionnaires. Les sites Web de réseautage social, tels que Facebook et Twitter, sont des moyens sans précédent par lesquels les fonctionnaires peuvent exprimer leur opinion politique auprès d'un très vaste public, souvent de façon très visible.

4.7 En 2009-2010, la CFP a continué d'approfondir la compréhension qu'elle avait de ces enjeux. Nous avons également commencé à examiner les répercussions de la relation en constante évolution entre la fonction publique et la sphère politique sur l'impartialité politique de la fonction publique. Comme il est mentionné plus loin, cette relation peut contribuer à protéger et à renforcer l'impartialité politique de la fonction publique. Elle peut toutefois poser des défis de taille sur ce plan.

[...] les changements sociodémographiques [...] et le nombre important de nouvelles recrues entraînent un changement culturel dans la fonction publique fédérale. Il importe donc de faire connaître aux nouveaux fonctionnaires la tradition d'impartialité politique de la fonction publique.

¹² Ezra Suleiman, *Le démantèlement de l'État démocratique* (Éditions du Seuil, 2005), et Peter Aucoin, « The New Public Governance and the Public Service Commission », *Optimum Online: The Journal of Public Sector Management*, 36:1 (mars 2006), p. 5-6.

¹³ *Ibid.*, Suleiman, p. 194.

4 Une fonction publique non partisane

- 4.1 L'impartialité politique constitue l'un des fondements d'une fonction publique professionnelle et d'un gouvernement démocratique responsable. Au sein d'une fonction publique non partisane, les nominations sont fondées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique. Les fonctionnaires y exercent leurs fonctions de façon non partisane et sont perçus de la sorte. Une fonction publique non partisane offre aux ministres des conseils stratégiques spécialisés et objectifs et fournit à la population canadienne des programmes et services de façon politiquement impartiale. Elle assure également la stabilité durant les périodes de transition politique. Comme le suggère une étude réalisée récemment par le Quality of Government Institute à l'Université de Gothenburg, une fonction publique non partisane inspire confiance aux institutions et contribue à la croissance économique et au bien-être individuel¹⁰.
- 4.2 L'impartialité politique est une valeur fondamentale et déterminante de la fonction publique fédérale depuis l'adoption du principe du mérite en 1908. C'est l'une des pierres angulaires de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle. En vertu de la *Loi*, toutes les nominations internes et externes à la fonction publique doivent être fondées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique. Par ailleurs, l'arrêt *Osborne*¹¹ rendu par la Cour suprême du Canada en 1991, reconnaît le droit d'un fonctionnaire de se livrer à des activités politiques. Ces dernières ne doivent toutefois pas porter atteinte, ou ne doivent pas sembler porter atteinte, à sa capacité d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale.
- 4.3 La Commission de la fonction publique (CFP) a conclu, dans son rapport annuel 2008-2009, qu'il est nécessaire de faire preuve d'une vigilance accrue pour que la population canadienne continue d'être servie par une fonction publique fondée sur le mérite et l'impartialité politique pour les années à venir. Le présent chapitre expose plus en détail la nature des préoccupations de la CFP. Il fait ensuite état de la façon dont elle administre la partie 7 de la LEFP qui régit les activités politiques des fonctionnaires. À la fin, il donne un aperçu des prochaines mesures que prendra la CFP pour s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi*, à savoir la protection de l'impartialité politique de la fonction publique de manière indépendante.

Une fonction publique non partisane offre aux ministres des conseils stratégiques spécialisés et objectifs et fournit à la population canadienne des programmes et services de façon politiquement impartiale. Elle assure également la stabilité durant les périodes de transition politique.

¹⁰ Jan Teorell, *The Impact of Quality of Government as Impartiality: Theory and Evidence*, The Quality of Government Institute, Université de Gothenburg, Suède, novembre 2009.

¹¹ *Osborne c. Canada* (Conseil du Trésor), [1991] 2 R.C.S. 69.

Chapitre 4

Une fonction publique non partisane



mesures d'adaptation quant à la façon de les demander. En conséquence, les Lignes directrices sur l'équité en matière d'emploi dans le processus de nomination, les Lignes directrices en matière d'évaluation et les guides connexes seront modifiés en 2010-2011, afin de clarifier les obligations des gestionnaires d'embauche.

- 3.65 **Approche pour l'affirmation de l'affiliation autochtone** – En vue d'assurer l'intégrité du système de dotation, la CFP a, le 1^{er} janvier 2010, mis en application une approche en trois volets afin de répondre à des préoccupations exprimées par les groupes de fonctionnaires autochtones concernant de fausses déclarations formulées par des non-Autochtones. Les ministères et les organismes assujettis à la LEFP doivent maintenant remplir le Formulaire d'affiliation autochtone (Formulaire AAA) et soumettre des rapports trimestriels à la CFP durant la première année de la mise en application. Après un an, la CFP effectuera un examen afin de déterminer si l'approche ou le Formulaire AAA doivent être modifiés.
- 3.66 Les ministères et les organismes assujettis à la LEFP doivent maintenant remplir le Formulaire d'affiliation autochtone (Formulaire AAA) et soumettre des rapports trimestriels à la CFP durant la première année de la mise en application. Après un an, la CFP effectuera un examen afin de déterminer si l'approche ou le Formulaire AAA doivent être modifiés.
- 3.67 **Obligation de prendre des mesures d'adaptation** – Il est essentiel que tous les obstacles en matière de dotation soient éliminés pour les personnes handicapées si l'on veut obtenir une fonction publique représentative. La CFP étudie les pratiques d'adaptation en place dans les organisations afin d'évaluer les risques possibles pour les valeurs directrices et de formuler des recommandations visant à les atténuer. Afin d'aider les organisations à adopter des mesures d'adaptation en matière d'évaluation, la CFP offre maintenant ce type de services sur la base du recouvrement des coûts. De plus, elle fournit des renseignements pertinents sur son site Web, qui comporte une nouvelle section portant expressément sur les mesures d'adaptation.
- 3.68 Durant son examen des Lignes directrices en matière de nomination, la CFP a cherché à connaître les points de vue et les expériences des divers groupes d'intervenants au sujet des mesures d'adaptation prises pour les postulants dans les processus d'évaluation. Le Conseil national des employés handicapés a soulevé des préoccupations quant au moment où les postulants sont informés de la possibilité d'obtenir des

[...] la CFP a [...] une approche en trois volets afin de répondre à des préoccupations exprimées par les groupes de fonctionnaires autochtones concernant de fausses déclarations formulées par des non-Autochtones [...]

En 2009-2010, l'École de la fonction publique du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada et Diversification Canada ont affiché un bon rendement pour les initiatives en matière de dotation qui visaient à accroître la représentativité.

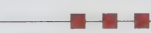


Tableau 9 : Pourcentage de postulants à des processus annoncés et de nominations externes à des postes pour une période indéterminée et à des postes pour une durée déterminée de trois mois ou plus, selon le groupe désigné d'équité en emploi et l'exercice financier, comparativement à leur disponibilité au sein de la population active en 2006

Groupe désigné	2007-2008	2008-2009	2009-2010	DPA en 2006 ¹
% de postulants ²				
Autochtones	3,4	3,6	3,8	3,0
Personnes handicapées	2,9	3,0	3,0	4,0
Membres des minorités visibles	21,8	24,7	25,9	12,4
Femmes	61,1	57,8	45,3	52,3
% de nominations externes ³				
Autochtones ³	4,4	4,2	4,6	3,0
Personnes handicapées ³	3,3	3,3	3,1	4,0
Membres des minorités visibles ³	17,3	18,8	21,2	12,4
Femmes ⁴	58,0	57,1	55,5	52,3

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation et le Système de recrutement de la fonction publique (SRFP)

¹ Le taux de disponibilité au sein de la population active (DPA) en 2006 pour l'ensemble de la fonction publique a été fourni par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

² Dans le cas des postulants à des processus annoncés, les pourcentages indiqués pour les quatre groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi sont fondés sur les données provenant des postulants qui ont complété le formulaire d'autodéclaration dans le SRFP.

³ Pour les nominations externes à la fonction publique, les pourcentages pour ces trois groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi sont fondés sur les données des postulants qui ont présenté leur candidature et qui ont complété le formulaire d'autodéclaration dans le SRFP au cours des deux derniers exercices et pour lesquels une correspondance a pu être établie avec les dossiers des activités d'embauche et de dotation de la CFP le 31 mars 2010.

⁴ Les chiffres concernant les femmes nommées à la fonction publique sont extraits des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation, lesquels sont fondés sur le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

3.64 Pratiques notables – En 2009-2010, Santé Canada, l'École de la fonction publique du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada ont affiché un bon rendement pour les initiatives en matière de dotation qui visaient à accroître la représentativité. Selon leur Rapport ministériel sur

Canadiens et affichées sur le site *Web emplois.gc.ca* de la CFP. Comme l'illustre le tableau 9, les membres de trois des quatre groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi ont été nommés à la fonction publique dans une proportion supérieure à leur disponibilité respective au sein de la population active; seules les personnes handicapées font exception à la règle.

3.60 Bien que le pourcentage de femmes nommées au terme de processus de nomination externes ait diminué (passant de 57,1 % en 2008-2009 à 55,5 % en 2009-2010), leur représentation globale et leur représentation au sein du Groupe de la direction dans la fonction publique augmentent constamment⁷.

3.61 Pour les postulants autochtones, la tendance s'est poursuivie, puisque de légères augmentations ont été observées (passant de 3,6 % en 2008-2009 à 3,8 % en 2009-2010). Il y a également eu augmentation du nombre de nominations externes visant les Autochtones (passant de 4,2 % en 2008-2009 à 4,6 % en 2009-2010).

3.62 Le nombre et la proportion de nominations externes ont augmenté en 2009-2010 pour les membres de minorités visibles. Le pourcentage de postulants membres de minorités visibles se situait à 25,9 %, ce qui représente plus du double de leur disponibilité au sein de la population active, qui est de 12,4 %. Le pourcentage de nominations chez ce groupe a également augmenté, passant de 18,8 % en 2008-2009 à 21,2 %. Puisque les minorités visibles sont sous-représentées⁸, cette tendance à la hausse contribuera à combler les écarts actuels et futurs dans la représentation de ce groupe à la fonction publique.

3.63 La CFP demeure préoccupée que les personnes handicapées constituent le seul groupe dont le taux de nomination est resté inférieur à leur taux de disponibilité au sein de la population active durant les dernières années. Bien que les personnes handicapées ne soient pas sous-représentées dans la fonction publique⁹, le pourcentage de postulants appartenant à ce groupe est demeuré stable à 3,0 %, tandis que leur taux de nomination a diminué, passant de 3,3 % en 2008-2009 à 3,1 % en 2009-2010.

La CFP demeure préoccupée que les personnes handicapées constituent le seul groupe dont le taux de nomination est resté inférieur à leur taux de disponibilité au sein de la population active durant les dernières années.

⁷ L'équité en emploi dans la fonction publique du Canada : rapport annuel au Parlement 2008-2009, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2010.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

Trois des quatre groupes désignés sont maintenant nommés à la fonction publique dans une proportion supérieure à leur disponibilité respective au sein de la population active. Les personnes handicapées font toutefois exception.

En 2009-2010, la CFP s'est concentrée sur diverses initiatives qui devaient mener à une amélioration continue de la représentation des membres de groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi (EE) dans la fonction publique.

3.56 En 2009-2010, la CFP s'est concentrée sur diverses initiatives qui devraient mener à une amélioration continue de la représentation des membres de groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi (EE) dans la fonction publique. En voici quelques-unes : la prise de mesures permettant d'obtenir des données d'EE plus fiables; l'adoption d'une méthode simplifiée pour la collecte et l'utilisation des renseignements sur l'EE; la mise en œuvre d'une approche en trois volets pour l'affirmation de l'affiliation autochtone; la détermination de stratégies efficaces et de pratiques notables en vigueur dans les ministères et les organismes.

3.57 **Données sur l'équité en matière d'emploi** – Cette annexe, la CFP a

effectué son examen et sa comparaison des méthodes, des pratiques et des systèmes utilisés par les organisations pour recueillir des données sur l'EE au moyen de l'auto-identification. Cet examen lui a permis de déterminer les facteurs qui contribuent aux divergences dans les données de même que les bonnes pratiques de collecte de données sur l'auto-identification. Ainsi, dans une lettre commune adressée durant l'exercice 2010-2011 aux chefs des ressources humaines, la CFP et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) se sont engagés à indiquer clairement aux organisations que les renseignements fournis dans les autodéclarations peuvent servir, aux fins de l'auto-identification, à mesurer la représentation des groupes d'EE dans l'effectif. Ils ont également pris l'engagement de revoir la section portant sur le consentement qui se trouve dans le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) et dans Publiservice afin de veiller à ce que les postulants comprennent à quoi serviront les renseignements fournis dans leur autodéclaration.

3.58 Le résultat escompté de ces mesures est une réduction du fardeau administratif pour les postulants, les fonctionnaires et les organisations. La CFP et le BDPRH continueront de surveiller les résultats et de travailler à une stratégie commune pour établir et rapporter les taux de nomination et de représentation de l'effectif des groupes désignés.

3.59 **Évaluation des tendances et du rendement sur le plan de l'équité en matière d'emploi** – En 2009-2010, plus de 276 000 personnes ont répondu par l'entremise du SRFP à 3 463 annonces destinées aux

Tableau 8 : Estimation des nominations externes et internes à la fonction publique, selon le type de nomination et le processus pour l'exercice financier 2009-2010

Type de nomination ¹	Annoncé (%)	Non annoncé (%)	Total (%)
Nominations externes	72,4	27,6	100,0
Promotions	67,9	32,1	100,0
Nominations intermédiaires ³	19,5	80,5	100,0
Total	63,4	36,6	100,0

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation comparées aux dossiers des organisations

¹ Inclut les nominations dans des postes pour une période indéterminée et de durée déterminée.

² Ces données ont été obtenues par la comparaison des 62 560 nominations effectuées en 2009-2010 provenant des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation avec les données fournies chaque trimestre par les organisations (provenant principalement de processus manuels de collecte de données). En raison de difficultés liées aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CFP n'a pu établir de correspondance avec les données organisationnelles que pour environ 70 % des nominations.

³ Ne comprend pas les nominations intermédiaires de moins de quatre mois.

3,55 En novembre 2009, pour remplir un engagement pris dans le rapport annuel de l'an dernier, la CFP a modifié le système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) afin de pouvoir recueillir des données plus détaillées sur les raisons qui motivent les organisations à recourir aux processus non annoncés. Durant la prochaine année, la CFP poursuivra la collecte et l'analyse des données au moyen du SGIP et elle examinera si cette façon de faire pourrait remplacer efficacement d'autres méthodes plus laborieuses de collecte de données.

personnes de postuler et d'être prises en considération réduit également le risque, réel ou perçu, d'influence politique ou de favoritisme personnel dans le processus de nomination.

3.52

Quand un processus de nomination non annoncé est utilisé, les lignes directrices de la CFP exigent une justification écrite. La justification doit démontrer que le choix d'un tel processus respecte les valeurs directrices et qu'il est conforme au plan de ressources humaines de l'organisation et à ses critères pour les processus de nomination non annoncés.

3.53

Les organisations doivent rendre compte à la CFP de leur utilisation des processus non annoncés sur une base trimestrielle. Selon les données présentées par les organisations et les correspondances établies avec les dossiers de la CFP portant sur l'embauche et les activités de dotation, la CFP a estimé qu'en 2009-2010 les organisations ont continué d'utiliser des processus annoncés pour procéder à des nominations internes et externes à la fonction publique presque dans la même proportion que l'an passé, soit dans près des deux tiers des cas. Le tableau 8 fournit des détails sur l'utilisation des processus annoncés et non annoncés en 2009-2010 selon le type de processus.

3.54

Dans le sondage sur la dotation, les gestionnaires continuent d'indiquer que la pénurie de main-d'œuvre, les investissements dans le personnel et, tout particulièrement, les besoins urgents en personnel sont des raisons importantes pour recourir aux processus non annoncés. La CFP demeure préoccupée par le délai de présentation et la qualité des rapports organisationnels.

[...] la CFP a estimé que

[...] les organisations ont continué d'utiliser des processus annoncés pour procéder à des nominations internes et externes à la fonction publique presque dans la même proportion que l'an

passé, soit dans près des deux tiers des cas.

Statistique Canada a demandé d'utiliser une ZNS pour la dotation, débutée en 2010, de postes requis pour le recensement de 2011. L'organisation prévoyait embaucher, en vertu de la LEFP, environ 1 000 fonctionnaires dans des postes de durée déterminée de 9 à 18 mois aux fins du traitement des données. Ces postes, situés dans 37 bureaux locaux et plus de 70 bureaux secondaires partout au Canada, étaient pour divers groupes et niveaux. L'exemption a été accordée parce que les emplois étaient situés partout au Canada. Les postulants de tout le pays avaient donc accès aux emplois, comme le prévoit la ZNS. Les nominations visaient des postes de durée déterminée et ne menaient pas à un emploi permanent.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a demandé une exemption à la ZNS afin de doter rapidement les postes nécessaires à l'exécution du Programme accéléré d'infrastructure (PAI), une initiative annoncée dans le budget fédéral de janvier 2009 ayant pour but de stimuler la croissance économique, de rétablir la confiance et de soutenir la population canadienne durant la récession. Environ 17 postes (personnel administratif, ingénieurs, architectes et technologues) étaient situés dans les régions de l'Ontario, de l'Ouest et de l'Atlantique. Il était prévu que la dotation de ces postes commence immédiatement, étant donné que les travaux de réparation et de restauration financés par le programme devaient débuter partout au Canada en avril 2009. L'obligation d'utiliser une ZNS aurait pu retarder la dotation de ces postes et avoir une incidence négative sur l'exécution du programme.

3.49 La CFP continuera de surveiller les tendances des demandes et des nominations pour les postes d'agent et d'autres postes.

3.50

Utilisation des processus annoncés et non annoncés – La LEFP et les Lignes directrices en matière de choix du processus de nomination de la CFP offrent aux gestionnaires subdélégués diverses options pour choisir un processus de nomination. Les processus peuvent être annoncés ou non annoncés, internes ou externes, selon le poste à doter ou les besoins et le plan de ressources humaines de l'organisation.

3.51 La CFP estime que le recours aux processus annoncés devrait constituer la norme dans la plupart des situations, étant donné que ceux-ci permettent davantage de respecter les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la représentativité et la transparence. Si les postes vacants sont annoncés, le processus est transparent et diverses personnes peuvent poser leur candidature. Par ailleurs, le fait de permettre à des

La CFP estime que le recours aux processus annoncés devrait constituer la norme dans la plupart des situations [...]

Depuis 2001, il faut utiliser une zone nationale de sélection (ZNS) pour tous les processus de nomination externes annoncés qui concernent les postes de cadres de direction (EX) et les deux niveaux inférieurs. En avril 2006, la CFP a adopté une approche mesurée afin d'étendre l'utilisation de la ZNS à d'autres groupes et niveaux :

- **Étape I** – La ZNS est appliquée aux postes d'agent dans la région de la capitale nationale à partir d'avril 2006.
- **Étape II** – La ZNS est appliquée aux postes d'agent à l'échelle nationale à partir d'avril 2007.
- **Étape III** – La ZNS est appliquée aux postes autres que ceux d'agent à l'échelle nationale à partir de décembre 2008.

En 2009-2010, 100 % des processus externes annoncés étaient conformes aux lignes directrices. De ceux-ci, 95 % utilisaient la ZNS. Les 5 % restants visaient des postes occasionnels, à temps partiel ou saisonniers, ou alors étaient limités aux groupes d'équité en matière d'emploi et n'exigeaient donc pas de ZNS.

- 3.47 L'augmentation du nombre de demandes présentées par des postulants provenant d'autres régions a aussi donné lieu à de plus nombreuses nominations chez ce groupe de postulants. Dans la région de la capitale nationale (RCN), où la ZNS est en vigueur depuis plus longtemps que dans les autres régions, les nominations de postulants de l'extérieur à des postes d'agent ont augmenté, passant de 12 % en 2006-2007 à 21,7 % en 2008-2009. Comme le montre le tableau 50 de l'annexe 2, ce pourcentage est passé à 25,8 % en 2009-2010. Dans l'ensemble, la proportion de nominations de postulants provenant d'autres régions est passée de 16,5 % en 2008-2009 à 19,5 % en 2009-2010. De plus, la proportion de nominations de postulants provenant d'autres régions à des postes autres que ceux d'agent était de 7,3 % en 2009-2010 (tel que l'illustre le tableau 51 de l'annexe 2).

- 3.48 Les Lignes directrices en matière de zone de sélection ont été modifiées en 2009-2010 pour prévoir des exemptions, que la CFP doit approuver dans chaque cas. Lorsqu'elle examine une demande d'exemption, la CFP tient compte, entre autres, de l'incidence sur la valeur qu'est l'accessibilité et de l'intérêt du public. C'est le cas, par exemple, si les organisations doivent remplir d'urgence des exigences opérationnelles pour assurer la santé et la sécurité de la population canadienne, ou lui fournir des services. Depuis la modification des lignes directrices, les deux ministères suivants ont demandé une exemption et l'ont obtenue :

L'augmentation du nombre de demandes présentées par des postulants provenant d'autres régions a aussi donné lieu à de plus nombreuses nominations chez ce groupe de postulants.

L'accessibilité aux emplois de la fonction publique s'est améliorée depuis 2001 parce que la CFP exige d'utiliser une zone nationale de sélection. Cependant, une forte proportion de nominations intérieures d'une durée de quatre mois et plus n'est pas annoncée, ce qui réduit l'accessibilité aux possibilités d'emploi.

3.44 L'accès général aux possibilités d'emploi pour toute la population canadienne constitue une valeur importante au sens de la LFP. La CFP s'attend à ce que les personnes de partout au pays aient la possibilité raisonnable de poser leur candidature en vue d'un emploi dans la fonction publique, et ce dans la ou les langues officielles de leur choix, et d'être prises en considération pour ce poste. L'accessibilité se mesure par l'utilisation de la zone nationale de sélection (ZNS) et des processus de nomination annoncés et non annoncés.

3.45 **Zone nationale de sélection** – En 2001, la CFP a utilisé une approche graduelle et mesurée afin d'élargir la portée de ses Lignes directrices en matière de zone de sélection (voir pièce 1). Depuis décembre 2008, tous les processus de nomination externes annoncés visant la dotation de postes à temps plein de durée déterminée (plus de six mois) ou pour une période indéterminée sont accessibles aux candidats de partout au Canada et aux Canadiens qui vivent à l'étranger, sauf dans les cas où la CFP a accordé une exemption d'utiliser une ZNS pour les processus de nomination externes annoncés.

3.46 Comme l'indiquent les tableaux 50 et 51 de l'annexe 2, l'utilisation d'une ZNS augmente l'accès aux postes à long terme ou pour une période indéterminée dans la fonction publique, tant pour les postes d'agent que pour les autres. Les demandes de postes d'agent provenant de régions autres que celle où est situé le poste ont légèrement augmenté dans l'ensemble, passant de 590 351 en 2008-2009 à 667 977 en 2009-2010; ces demandes représentent 50,8 % du nombre total de demandes. Un peu plus de 33 % des demandes visant des postes autres que ceux d'agent provenaient d'une autre région en 2009-2010, soit durant le premier exercice entier où l'utilisation de la ZNS était requise pour ces postes.

Tableau 7 : Perceptions sur la discussion informelle : candidats non retenus dans des processus de dotation annoncés

	2007-2008	2008-2009
Pourcentage des candidats ayant participé à une discussion informelle	51	47
Pourcentage des candidats satisfaits du renouvellement de la discussion informelle ¹	61	65
Pourcentage des candidats satisfaits de la rapidité à obtenir une discussion informelle ¹	83	85
Pourcentage des candidats ayant participé à une discussion informelle et ayant été réintégrés dans le processus de dotation	14	13

Source : Sondage sur la dotation – Candidats : 2007-2008 et 2008-2009 (données pondérées)
¹ Inclut les candidats qui sont satisfaits « dans une certaine mesure » et « en grande partie ».

3.41 Des consultations sur les Lignes directrices en matière de discussions informelles de la CFP, tenues en 2009-2010 dans le contexte de l'examen du Cadre de lignes directrices en matière de nomination, ont révélé que de nombreuses personnes reconnaissaient que les discussions informelles amélioraient la transparence d'un processus de nomination. Les intervenants ont par ailleurs indiqué que clarifier ce que sont, ou ne sont pas, les discussions informelles aideraient les participants à avoir des attentes réalistes à l'égard du processus. La CFP a commencé à mettre à jour ses documents d'orientation sur les discussions informelles afin de fournir ces clarifications.

3.42 Les gestionnaires se sont aussi dits préoccupés de la charge de travail pour tenir plusieurs discussions informelles durant les processus de dotation collective, parce qu'il faut, en raison des multiples nominations de candidats issus de bassins, envoyer à maintes reprises des notifications aux personnes dont la candidature a déjà été éliminée. La CFP prépare actuellement un décret d'exemption afin qu'il ne soit pas nécessaire pour ces nominations d'envoyer plus d'une notification, ce qui permettrait de régler le problème.

3.43 En 2010-2011, la CFP continuera d'examiner l'efficacité des discussions informelles et leur contribution globale à l'amélioration du régime de recours.

- 3.36 La CFP a modifié les Lignes directrices en matière d'annonces dans le processus de nomination afin de fixer une durée d'affichage minimale d'un jour ouvrable. Cette modification permettra de s'assurer que les personnes handicapées qui doivent utiliser d'autres services (comme Infotel ou des services téléphoniques de lecteur d'écran) ont accès aux possibilités d'emploi, à l'interne comme à l'externe.
- 3.37 En 2010-2011, la CFP surveillera la pertinence et l'incidence de la nouvelle durée d'affichage minimale. Elle pourra ainsi déterminer si celle-ci entraîne des conséquences inattendues ou est utilisée à outrance comme stratégie de gestion du volume des candidatures. De plus, la CFP révisera ses orientations sur les annonces afin de fournir des suggestions spécifiques sur le nombre de jours ou de semaines qui est raisonnable en fonction de facteurs tels que le nombre de postes à doter, le lieu de travail ou le nombre de candidatures souhaitable pour constituer un bassin de candidats suffisant.
- 3.38 **Discussions informelles** – Tous les candidats non retenus dans le cadre d'un processus de nomination interne ont le droit d'avoir le plus rapidement possible une discussion informelle sur la décision ayant mené à l'élimination de leur candidature. Cette discussion vise à assurer la transparence et la communication tout au long du processus de nomination.
- 3.39 Le sondage sur la dotation de la CFP permet de surveiller l'utilisation et l'efficacité des discussions informelles par la collecte de données auprès des gestionnaires et des candidats. En 2008-2009, environ 53 % des gestionnaires d'embauche ayant répondu au Sondage sur la dotation – Gestionnaires avaient reçu d'un fonctionnaire une demande de discussion informelle.
- 3.40 Dans le Sondage sur la dotation – Candidats de 2008-2009, on demandait aux candidats ayant participé à un processus de dotation annoncé ce qu'ils pensaient des discussions informelles. Dans l'ensemble, les résultats montrent une augmentation marginale, par rapport à 2007-2008, du nombre de candidats satisfaits du résultat (de 61 à 65 %) et du délai nécessaire pour obtenir une discussion informelle (de 83 à 85 %). Il n'y a pas eu de changement significatif (de 14 à 13 %) du nombre de candidats qui ont ensuite été réintégrés dans le processus. La proportion de candidats non retenus ayant demandé une discussion informelle avec le gestionnaire d'embauche a également diminué, passant de 51 à 47 % entre les deux périodes. Les résultats du sondage sont présentés en détail au tableau 7.

En 2008-2009, environ 53 % des gestionnaires d'embauche ayant répondu au Sondage sur la dotation – Gestionnaires avaient reçu d'un fonctionnaire une demande de discussion informelle.

3.32 **Durée d'affichage** – Un des objectifs des Lignes directrices en matière d'annonces dans le processus de nomination de la CFP consiste à s'assurer que les renseignements sur les postes à doter sont communiqués ouvertement et en temps opportun aux personnes qui se trouvent dans la zone de sélection, lesquelles doivent avoir un accès raisonnable aux possibilités d'emploi et l'occasion de postuler. Bien que la durée d'affichage puisse dépendre de facteurs comme le nombre de postes à doter ou le degré d'urgence, la CFP recommande que les processus soient annoncés durant une à deux semaines.

3.33 Selon les annonces publiées dans le Système de ressourcement de la fonction publique et sur Publiservice, plus de 46 % des annonces de processus externes et 87 % des annonces de processus internes ont été affichées durant une semaine ou plus en 2009-2010, ce qui est relativement stable par rapport à l'an dernier, où les pourcentages étaient de 48 % et de 88 % respectivement. Toutefois, lorsque l'annonce risque de donner lieu à la présentation d'un grand nombre de candidatures, les organisations choisissent souvent d'annoncer les processus durant de courtes périodes en guise de stratégie de gestion du volume de candidatures. En 2009-2010, 25,2 % des annonces de processus externes et 2,2 % des annonces de processus internes ont été affichées durant deux jours ou moins, ce qui est semblable aux pourcentages de l'année précédente, qui étaient de 23,5 % et de 2,1 % respectivement. La plupart de ces annonces (processus internes et externes) visaient des postes de commis ou des postes administratifs, dont les critères de mérite tendent à être plus génériques, ce qui fait donc augmenter le nombre de candidatures.

3.34 En 2009-2010, la CFP a effectué une étude comparative afin de déterminer si la fonction publique d'autres pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques avait une loi ou une politique exigeant une période d'affichage minimale et, le cas échéant, afin de déterminer la durée d'affichage des postes.

3.35 Aucun des pays visés par l'étude n'avait de loi ou de politique exigeant une durée d'affichage minimale des postes. Toutefois, la plupart avaient produit des lignes directrices recommandant une durée d'affichage « raisonnable » afin que les personnes désireuses de poser leur candidature aient la possibilité de le faire. Aux États-Unis, par exemple, l'Office of Personnel Management recommande, sans toutefois l'exiger, un délai d'au moins cinq jours ouvrables et fournit des directives pour l'établissement de la période d'affichage. Quant à l'Australie et la Grande-Bretagne, elles exigent une « possibilité raisonnable » de poser sa candidature pour les postes de la fonction publique et recommandent une période de deux semaines dans la plupart des cas.

prochaine année dans le cadre de son évaluation de la Loi et présentera ses conclusions sur les mesures à prendre dans son rapport spécial au Parlement, qui sera déposé au printemps 2011.

3.29 Utilisation des services d'aide temporaire – En réponse à une demande

du Parlement, la CFP a accepté de mener une étude sur le recours aux services d'aide temporaire dans les organisations de la fonction publique. Le recours à ces services est approprié quand les gestionnaires sont aux prises avec de courtes périodes d'absence des employés, une augmentation temporaire de la charge de travail, ou encore durant un processus de nomination. Cette étude a permis de constater l'utilisation inappropriée des services d'aide temporaire pour répondre à des besoins de dotation à long terme, lesquels sont prévus par la LEFP. L'étude a démontré qu'une proportion assez importante de marchés de services d'aide temporaire étaient d'une durée d'un an ou plus. L'étude a aussi révélé qu'un certain nombre de travailleurs d'aide temporaire avaient été embauchés à titre d'employés occasionnels peu de temps avant ou après la fin de leur marché avec la même organisation et qu'approximativement un travailleur d'aide temporaire sur cinq avait été embauché à la fonction publique après la fin de son marché de services d'aide temporaire, et que la majorité d'entre eux avait ensuite été nommée à un poste permanent. Cette étude, qui renferme toutes les constatations formulées, est déposée en même temps que le présent rapport annuel.

3.30 L'ampleur et la nature de l'utilisation des services d'aide temporaire peuvent avoir des répercussions négatives considérables sur la justice quand des stratégies d'embauche à court terme sont utilisées pour répondre aux besoins à long terme. Le recours inapproprié aux services d'aide temporaire nuit également à l'accessibilité, puisque les occasions pour les personnes de voir leur candidature prise en considération pour un poste en vertu de la LEFP s'en trouvent diminuées.

Transparence

La CFP a constaté que les discussions informelles permettent d'augmenter la transparence des processus de nomination et qu'elles ont lieu en temps opportun.

3.31 Les renseignements concernant les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques en matière de dotation doivent être communiqués de façon ouverte et en temps opportun.

[...] approximativement
un travailleur d'aide
temporaire sur cinq
avait été embauché à la
fonction publique après
la fin de son marché
de services d'aide
temporaire [...]

- 3.26 Les avantages à embaucher des employés occasionnels ayant déjà travaillé à la fonction publique doivent tenir compte de la justice et des autres valeurs directrices. Les employés occasionnels peuvent être avantagés par rapport aux autres candidats en raison des connaissances, de l'expérience et de la visibilité acquises durant leur emploi occasionnel. En outre, les dispositions de la LBEF, y compris celles concernant le mérite, ne s'appliquent pas aux employés occasionnels, lesquels ont tendance à provenir de la région même, ce qui a une incidence sur les valeurs directrices que sont l'accessibilité et la représentativité si ces personnes sont ensuite nommées à la fonction publique.
- 3.27 Selon l'étude statistique de la CFP intitulée *Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont-ils? (Mise à jour)*, la proportion de fonctionnaires nommés pour une période indéterminée n'ayant jamais occupé de poste à la fonction publique, y compris en tant qu'employés occasionnels, est passée de 15,9 % en 2004-2005 à 37,0 % en 2009-2010. Toutefois, une autre étude de la CFP fondée sur une méthodologie différente, intitulée *Dans quelle mesure les membres du personnel temporaire deviennent-ils des fonctionnaires en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique? (Mise à jour)*, a révélé que la proportion d'employés occasionnels ayant ensuite été nommés en vertu de la LBEF a continué de croître, passant de 41 % pour la période de référence de 1997 à 2005 à 54 % en 2008-2009. En outre, la proportion d'employés occasionnels nommés ensuite à des postes pour une période indéterminée en vertu de la LBEF a également augmenté, passant de 26,3 % pour la période de référence à 36,9 % en 2008-2009.
- 3.28 La proportion croissante d'employés occasionnels recrutés à la fonction publique a des répercussions négatives sur la justice ainsi que sur les autres valeurs directrices que sont l'accessibilité, la transparence et la représentativité. La CFP examinera davantage cette question durant la

- 3.25 **Nomination des employés occasionnels à des postes pour une période indéterminée** – Le recours aux employés occasionnels est une stratégie d'affaires efficace pour répondre rapidement aux besoins de ressourcement à court terme ou pour obtenir des compétences spécialisées. Cependant, la CFP demeure préoccupée par le recours croissant aux employés occasionnels comme source d'embauche permanente dans la fonction publique.
- surveillance accrue des organisations et de la CFP.

parce que des processus de nomination non annoncés avaient été utilisés pour un pourcentage élevé (84,2 %) de nominations intrinèques d'une durée de quatre mois et plus. En 2009-2010, ce pourcentage avait diminué pour s'établir à 80,5 %. Les progrès à ce sujet sont attribuables à la

[...] la CFP demeure préoccupée par le recours croissant aux employés occasionnels comme source d'embauche permanente dans la fonction publique.

- Les candidats ayant participé à un processus de dotation plus long avaient moins tendance à estimer qu'ils avaient été évalués selon les exigences réelles du poste.

3.20 Il convient de souligner que les résultats du sondage représentaient les perceptions des fonctionnaires. Dans certains cas, ces perceptions peuvent témoigner d'une mauvaise compréhension des décisions de nomination prises de façon objective par les gestionnaires. Par exemple, les perceptions négatives des personnes nommées à l'égard des examens d'aptitude générale et d'habileté cognitive, lesquels ont fait l'objet d'une évaluation rigoureuse et sont considérés comme exempts de préjugés et d'obstacles, démontrent la mauvaise compréhension du rôle de ces examens dans l'évaluation. Ainsi, ces résultats indiquent qu'il est nécessaire d'améliorer la communication entre les gestionnaires et les candidats plutôt que de modifier les outils ou les processus d'évaluation.

3.21 En 2010-2011, la CFP a l'intention de diffuser largement ces constatations afin que les administrateurs généraux, les gestionnaires et les employés puissent mieux comprendre les liens qui existent entre les décisions de nomination et la perception de la justice. Cet exercice contribuera à améliorer et à intégrer l'approche de dotation fondée sur les valeurs à tous les niveaux dans la fonction publique.

3.22 **Nominations intermédiaires** – Depuis bon nombre d'années, la CFP surveille l'utilisation des nominations intermédiaires. Celles-ci sont utiles pour doter des postes temporairement vacants et fournir aux fonctionnaires des occasions de perfectionnement professionnel, mais elles peuvent aussi avoir des répercussions négatives sur la perception de la justice.

3.23 Dans son étude initiale intitulée *Nominations intermédiaires et promotions subséquentes à la fonction publique fédérale*, qui portait sur la période de 2002 à 2004, la CFP a estimé que le taux de promotion des fonctionnaires à la suite d'une nomination intermédiaire au même groupe et niveau était de 41,3 %. Dans une mise à jour de cette étude cette année, la CFP a constaté que, pour la période de 2007 à 2009, le taux de promotion des fonctionnaires à la suite d'une nomination intermédiaire a baissé considérablement pour s'établir à 33,5 %. La durée moyenne des nominations intermédiaires a également diminué, passant à 13,5 mois si la nomination intermédiaire se terminait par une promotion et à 12,5 mois si elle ne donnait pas lieu à une promotion.

3.24 Étant donné que les nominations intermédiaires peuvent conférer aux fonctionnaires un avantage lorsque le poste est ensuite doté en permanence, la façon dont les gestionnaires subdélégués s'y prennent pour doter les postes par intérim peut influencer la perception de la justice. Dans son rapport annuel 2008-2009, la CFP a dit être préoccupée

[...] la CFP a l'intention de diffuser largement ces constatations afin que les administrateurs généraux, les gestionnaires et les employés puissent mieux comprendre les liens qui existent entre les décisions de nomination et la perception de la justice.

⁶ Sondage sur la dotation – Candidats, 2007-2008 et 2008-2009 (données pondérées).

- 3.18 En 2009-2010, la CFP a effectué une analyse plus approfondie des données recueillies au moyen du Sondage sur la dotation – Candidats pour mieux comprendre ce qui influence la perception des candidats à l'égard de la justice. Les données indiquent que trois principaux facteurs sont en cause :
- le résultat du processus, c'est-à-dire si le candidat a été retenu à l'issue du processus;
 - les caractéristiques de la situation du fonctionnaire, soit les études, le groupe professionnel ou les autres possibilités d'emploi auxquelles il a eu accès; et
 - le type de processus de dotation et d'outils utilisés, par exemple la création de bassins ou de répertoires, l'utilisation d'une zone de sélection limitée, la durée du processus ou la tenue ou non de discussions informelles.
- 3.19 Les constatations suivantes sont ressorties de l'analyse :
- Les candidats retenus étaient plus susceptibles de percevoir le processus comme juste, tandis que les candidats non retenus l'étaient moins. En général, les candidats qui attendaient des nouvelles concernant d'autres possibilités d'emploi étaient moins portés à estimer qu'ils avaient été évalués selon les exigences réelles du poste.
 - Quand l'activité de dotation visait à doter plusieurs postes (un processus de dotation collective) plutôt qu'un seul, les candidats avaient moins tendance à estimer qu'ils avaient été évalués en fonction des exigences réelles du poste.
 - De même, les candidats retenus ayant été placés dans un bassin ou un répertoire de candidats partiellement ou entièrement évalués avant leur nomination étaient moins portés à estimer que l'évaluation était juste. Cette perception semble plus courante chez les candidats provenant de l'extérieur de la fonction publique.
 - Les processus de dotation dont la zone de sélection vise toute la population canadienne (dans le cadre des processus externes) ou dont la zone de sélection s'étend au-delà de l'unité de travail (dans le cadre des processus internes) sont perçus comme étant plus justes.

- 3.15 De nombreux facteurs influent sur la justice dans les pratiques de dotation. En 2009-2010, la CFP a examiné quatre éléments précis : la perception des fonctionnaires, les nominations intermédiaires à long terme de quatre mois et plus, l'emploi occasionnel et le recours aux services d'aide temporaire.
- 3.16 **Perceptions de la justice chez les fonctionnaires** – Les pratiques de dotation perçues comme étant injustes ont une incidence sur la personne, sur l'organisation et sur le système dans son ensemble. Des recherches effectuées par le United States (U.S.) Merit Systems Protection Board ont révélé que l'opinion des employés sur les processus de dotation justes dans l'unité de travail influence la perception de l'intégrité des gestionnaires². Une étude menée par le U.S. Department of Defence a montré que des opinions négatives avaient des répercussions sur l'engagement, le rendement et le taux de roulement du personnel³. Les milieux de travail où les processus de dotation sont perçus comme injustes acquièrent une réputation qui leur nuit pour attirer de nouvelles personnes de talent⁴.
- 3.17 Le Sondage sur la dotation – Candidats⁵ de la CFP contient plusieurs questions portant sur la justice. Selon les résultats du sondage 2008-2009, les perceptions individuelles des candidats au sujet de la justice dans l'évaluation de leurs capacités, de leurs connaissances et de leur expérience de travail n'ont pas changé par rapport à l'exercice précédent (à 69 % en moyenne). Cependant, les points de vue sur le processus de dotation
- 2 U.S. Merit Systems Protection Board, *The Federal Government: A Model Employer or a Work in Progress*, septembre 2008, p. 36.
- 3 Rubin, Ellen, « The Role of Procedural Justice in Public Personnel Management: Empirical Results from the Department of Defence », article paru dans le *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2007, volume 19, p. 126.
- 4 Gilliland, Stephen, « The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective », article paru dans *The Academy of Management Review*, 1993, volume 18, numéro 4, p. 703-709.
- 5 Les Sondages sur la dotation – Candidats 2007-2008 et 2008-2009 portent chacun sur une période de référence de 12 mois (d'octobre à septembre) et recoupent donc deux exercices financiers. Par exemple, le Sondage sur la dotation 2008-2009 porte sur les nominations effectuées d'octobre 2008 à septembre 2009.
- témoignent d'un juste traitement des personnes et que dans le cadre d'un processus de nomination les personnes aient le droit d'être évaluées dans la ou les langues officielles de leur choix.

Les pratiques de
dotation perçues comme
étant injustes ont
une incidence
sur la personne,
sur l'organisation
et sur le système dans
son ensemble.

De tous les dossiers de dotation examinés, 85 % comprenaient au moins un document indiquant qu'il existait une méthode de vérification rigoureuse (copie du diplôme ou relevé de notes, attestation d'équivalence de diplôme étranger ou preuve de titre professionnel). Par ailleurs, 11 % des dossiers examinés ne contenaient qu'un curriculum vitae, tandis que moins de 4 % des dossiers ne contenaient aucun document indiquant que les attestations d'études du candidat avaient été vérifiées.

Valeurs directrices

- 3.12 Comme il a été mentionné plus haut, le mérite n'est qu'une des composantes d'un système de mérite fondé sur les valeurs. Le succès d'un tel système repose sur la compréhension par les gestionnaires des valeurs fondamentales et des valeurs directrices ainsi que de la manière dont elles interagissent. Les gestionnaires doivent aussi prendre en compte et soupeser les valeurs directrices au moment d'élaborer leurs stratégies et processus de dotation. Ils doivent être conscients de l'effet cumulatif de leurs décisions sur le rendement de leur organisation et de tout le système, par exemple en ce qui a trait à la perception de la justice de l'ensemble du système de dotation de la fonction publique.

- 3.13 La CFP examine chacune des valeurs sous-jacentes et leurs liens d'interdépendance avec le mérite au moyen d'études et d'activités de surveillance continue, car elle reconnaît que les valeurs directrices sont interreliées. Par exemple, la perception qu'a un fonctionnaire de la justice peut être influencée par l'accessibilité (p. ex. le choix du processus de nomination), la transparence (p. ex. la durée d'affichage et les discussions informelles) et la représentativité (p. ex. l'élimination des obstacles pour les personnes handicapées).

Justice

Le taux de fonctionnaires dans un poste intérimaire qui sont promus au même poste et au même niveau a diminué et la perception de la justice en dotation chez les fonctionnaires demeure stable. Toutefois, le recours croissant aux employés occasionnels pour doter des postes permanents et l'usage inapproprié des services d'aide temporaire pour répondre aux besoins en personnel à long terme constituent des préoccupations.

- 3.14 La justice, qui est l'une des valeurs directrices de la CFP pour les décisions relatives aux nominations, exige que les décisions soient prises de façon objectives, indépendantes d'influence politique ou de favoritisme personnel, que les lignes directrices et les pratiques

à l'appui des décisions constituent une importante source de renseignements permettant de déterminer si les valeurs directrices et le mérite sont respectés. La direction est alors certaine que l'organisation satisfait aux exigences et elle peut assurer la CFP et les parlementaires que le mérite et l'intégrité du système de dotation sont protégés. Les documents permettent aussi de garder une preuve des activités réalisées malgré les changements qui surviennent au sein de la direction.

3.8 En 2009-2010, la CFP a procédé à un examen des vérifications qu'elle a menées entre 2005 et 2010. Cet examen a révélé que le mérite est généralement respecté, mais que les décisions de nomination ne sont pas toujours bien documentées, ce qui empêche de démontrer le respect du mérite dans plusieurs nominations. L'examen a également indiqué des problèmes constants dans la qualité des justifications relatives au choix d'un processus non annoncé.

3.9 **Résultats des enquêtes de la CFP** – Parce que le nombre d'enquêtes fondées que la CFP mène sur des processus de nomination reste relativement faible, il est possible de conclure que le mérite est respecté en général. En effet, en 2009-2010, il y a eu 32 enquêtes fondées. De ce nombre, 26 concernaient des erreurs, des omissions ou une conduite irrégulière dans des processus de nomination externes, et 4 ont abouti à une conclusion de fraude dans un processus de nomination; il y a donc eu une légère diminution par rapport aux 6 cas avérés de fraude survenus en 2008-2009. Les enquêtes de la CFP portent en grande partie sur des processus de nomination externes.

3.10 **Résultats des enquêtes des administrateurs généraux** – Dans son évaluation du mérite, la CFP examine également les résultats des enquêtes sur la dotation menées par les administrateurs généraux. Ces derniers transmettent les résultats des enquêtes à la CFP dans le cadre de l'exercice annuel de surveillance que tient celle-ci. Durant l'exercice de 2009-2010, 15 organisations ont indiqué avoir mené un total de 25 enquêtes internes, dont 10 portaient sur des allégations qui ont été jugées fondées. Dans ces cas, les organisations ont pris des mesures afin de régler les problèmes découlant de la révocation de la nomination ou le retrait des pouvoirs de dotation subdélégués jusqu'à ce que les personnes concernées aient reçu la formation adéquate.

3.11 **Études** – La scolarité est un critère essentiel dans l'évaluation du mérite. En 2009-2010, l'étude de la CFP intitulée *Vérification des attestations d'études* durant le processus de dotation a permis de constater que toutes les organisations participantes avaient mis en place des pratiques de vérification, bien qu'il n'existe aucune politique ou ligne directrice à l'échelle du gouvernement indiquant que cet aspect doit être vérifié.

[...] le mérite est généralement respecté, mais [...] les décisions de nomination ne sont pas toujours bien documentées, ce qui empêche de démontrer le respect du mérite dans plusieurs nominations.

[...] des allégations [...] ont été jugées fondées [...] les organisations ont pris des mesures afin de régler les problèmes découlant de la révocation de la nomination [...]

Les valeurs directrices et le mérite sont respectés en général, mais les fonctionnaires à tous les niveaux ne démontrent pas uniformément qu'ils comprennent comment les appliquer et comment les intégrer dans leurs décisions.

3.4 Comme il est indiqué au chapitre 6, la CFP utilise une gamme d'outils ainsi que d'autres sources de renseignements pour évaluer si les valeurs directrices et le mérite sont respectés dans les décisions de nomination prises par les gestionnaires, dans les organisations et dans tout le système de dotation de la fonction publique.

3.5 Selon les résultats des vérifications, des enquêtes, des études et des activités de surveillance continue que la CFP a réalisées en 2009-2010 et à la lumière des enquêtes menées par les administrateurs généraux, les valeurs directrices et le mérite sont généralement respectés, mais leur respect n'est pas toujours démontré. Malgré près de cinq années d'application des cadres législatif et politique actuels, les fonctionnaires de tous les niveaux ne démontrent toujours pas uniformément qu'ils comprennent comment appliquer et opérationnaliser le mérite et les valeurs directrices et comment les intégrer à leurs décisions. Cette inconsistance est apparente dans les décisions des gestionnaires subdélégués concernant les nominations intermédiaires, les nominations d'employés occasionnels à des postes pour une période indéterminée, le recours aux services d'aide temporaire, la durée d'affichage, les discussions informelles et le choix du processus de nomination.

Mérite

3.6 Les résultats des activités de surveillance réalisées par la CFP et des enquêtes menées par les administrateurs généraux en 2009-2010 montrent que le mérite est généralement respecté dans les décisions de nomination, mais que cela n'est pas toujours démontré.

3.7 **Résultats des vérifications** – La CFP s'attend à ce que les gestionnaires démontrent, documents à l'appui, que leurs décisions respectent l'article 30 de la LFPF et satisfont aux autres exigences énoncées dans les lois, les règlements et les lignes directrices. Dans un contexte de délégation des pouvoirs, les gestionnaires doivent davantage faire preuve de diligence raisonnable dans l'évaluation du mérite aux fins de nomination, de manière à assurer une responsabilisation efficace. Les documents

3 Rendement global pour le mérite et les valeurs directrices

3.1 Le mérite constitue le fondement d'une fonction publique compétente, professionnelle et non partisane et il est un élément essentiel des cadres législatif et politique actuels. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) exige que les nominations soient fondées sur le mérite et exemptes d'influence politique. En vertu de l'article 30 de la *Loi*, une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles – notamment la compétence dans les langues officielles – établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir. Toute qualification constituant un atout, toute exigence opérationnelle ou tout besoin organisationnel, pour le présent ou l'avenir, précisés par l'administrateur général, peuvent également être pris en considération.

3.2 L'objet des cadres législatif et politique actuels est de créer un système de mérite qui soit principalement fondé sur les valeurs. Ce système ne se limite pas aux qualifications essentielles à posséder pour occuper le poste; il est en corrélation avec les institutions, les lois, les règlements, les lignes directrices, les responsabilités, les processus, les pratiques et les procédures qui permettent de veiller à ce que le mérite, tel qu'il est défini dans la *Loi*, soit respecté dans les nominations. Le système permet en outre de s'assurer que les nominations et les processus de nomination respectent les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité, qui sont inscrites dans le préambule de la *Loi* et énoncées dans les lignes directrices de la Commission de la fonction publique (CFP).

3.3 Le présent chapitre expose l'évaluation globale du rendement effectuée par la CFP au regard de la valeur fondamentale qu'est le mérite et des valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. Chacune de ces valeurs directrices, qui sont interdépendantes et se recoupent, y est examinée en détail. Le respect de la seconde valeur fondamentale, l'impartialité politique, est abordé au chapitre 4.

Rendement global pour le mérite et les valeurs directrices

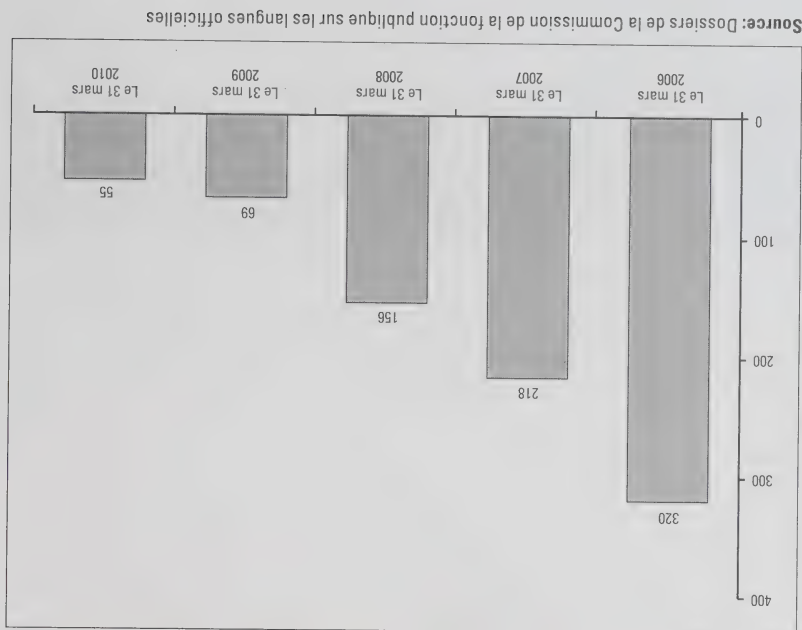
Chapitre 3



2.29 **Tendance pour le respect du Décret** – En vertu du Décret et du Règlement, si une période d'exemption prend fin avant que le titulaire ne satisfasse aux exigences linguistiques de son poste, celle-ci doit être prolongée dans des circonstances particulières. Par le passé, la CFP a noté que les organisations ne veillaient pas toujours à ce que les périodes d'exemption soient prolongées, comme l'exigent le Décret et le Règlement.

2.30 Depuis le 31 mars 2005, il y a eu une diminution constante du nombre de cas de plus de deux ans de non-respect du Décret ou du Règlement (voir figure 7). Il y avait 55 cas le 31 mars 2010, 69 cas le 31 mars 2009 et 320 cas le 31 mars 2006. Cette diminution est attribuable à la surveillance et au travail permanent de la CFP pour sensibiliser davantage les organisations ainsi qu'à la plus grande vigilance des administrateurs généraux.

Figure 7 : Nombre de cas non conformes le 31 mars de chaque année



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation, excluant les nominations intérimaires

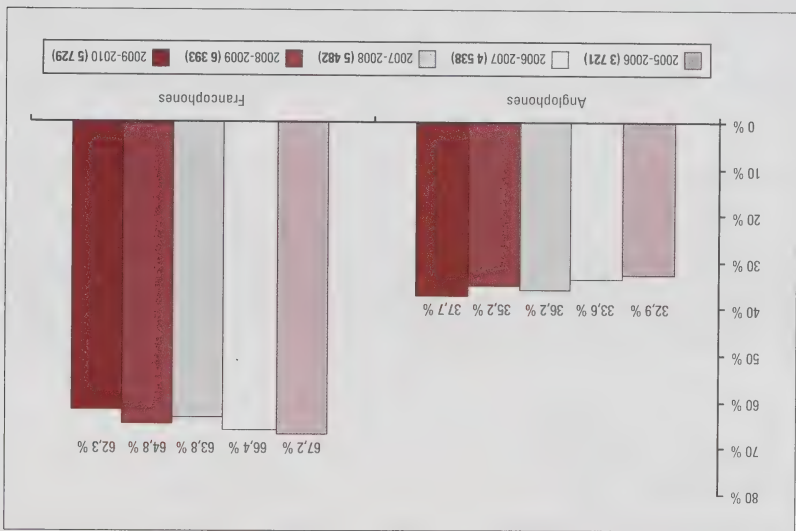
2009-2010	29 942	1 896 (6,3 %)	265 (14,0 %)
2008-2009	30 318	2 160 (7,1 %)	403 (18,7 %)
2007-2008	26 182	2 054 (7,8 %)	320 (15,6 %)
2006-2007	22 744	2 294 (10,1 %)	354 (15,4 %)
2005-2006	19 793	2 180 (11,0 %)	308 (14,1 %)
Exercice financier	Nominations pour une période indéterminée à des postes bilingues	Nominations non impératives (% de postes bilingues)	Fonctionnaires ne satisfaisant pas aux exigences à la nomination (% de nominations non impératives)

Tableau 6 : Nombre de fonctionnaires exemptés en vertu du Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique, selon l'exercice financier

- 2.28 Le nombre de fonctionnaires qui ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste à la nomination et le pourcentage de nominations à des postes à dotation non impérative ont tous deux diminué en 2009-2010 par rapport à 2008-2009 (voir le tableau 6). Au total, 265 fonctionnaires (14 % des nominations à des postes à dotation non impérative) ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste à la nomination en 2009-2010. Cela représente une très faible minorité, soit seulement 0,9 % de toutes les nominations à des postes bilingues, pour l'exercice financier 2009-2010.
- 2.27 Des 29 942 nominations pour une période indéterminée à des postes bilingues en 2009-2010 (excluant les nominations intérimaires), 1 896 (ou 6,3 %) résultaient de processus visant des postes bilingues à dotation non impérative; il s'agit là d'une diminution comparativement aux 2 160 nominations (7,1 %) effectuées en 2008-2009.
- 2.26 Dans son rapport annuel 2007-2008, la CFP a relevé, dans certaines organisations, des cas où la période d'exemption avait dépassé quatre ans; en tout, 184 cas ont été observés. En 2008-2009, la CFP a demandé à ces organisations d'indiquer les mesures prises pour mettre fin à ces prolongations accordées en vertu du *Décret et du Règlement*. Cette année, encore 30 cas semblables ont été relevés. La CFP assurera un suivi au cas par cas et continuera de surveiller les prolongations accordées de façon à réduire le nombre de cas d'exemption en vertu du *Décret et du Règlement*.

Le nombre de fonctionnaires qui ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste à la nomination et le pourcentage de nominations à des postes à dotation non impérative ont tous deux diminué en 2009-2010 [...]

Figure 6: Nominations bilingues impératives externes, de la première langue officielle et l'exercice financier



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique

2.24 Le Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique (le Décret) et le Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique (le Règlement) constituent des textes réglementaires en vertu desquels un fonctionnaire peut être exempté de l'obligation de respecter les exigences linguistiques de son poste lorsque celui-ci est à dotation non impérative.

2.25 La période d'exemption prévue en vertu du Règlement s'applique aux fonctionnaires qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste à leur nomination, qui est sur la base d'une dotation non impérative. Toutefois, ces personnes sont en droit de recevoir une formation linguistique et elles doivent satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste à la fin d'une période maximale de quatre ans suivant leur nomination (la période initiale de deux ans doit être prolongée de deux ans dans des circonstances particulières).

Tableau 5 : Nominations externes assujetties à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale, selon le groupe de la première langue officielle et l'exercice financier

Région	la première langue officielle	Groupe de		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
		2005-2006	2006-2007									2009-2010	2008-2009
À l'intérieur de la RCN	Anglophones	3 640	63,2	4 266	60,4	5 428	60,3	6 415	61,8	5 633	64,1		
	Francophones	2 124	36,8	2 793	39,6	3 578	39,7	3 966	38,2	3 161	35,9		
	Sous-total	5 764	100,0	7 059	100,0	9 006	100,0	10 381	100,0	8 794	100,0		
À l'extérieur de la RCN	Anglophones	6 998	75,4	8 212	78,3	9 879	77,9	10 145	76,6	9 963	76,6		
	Francophones	2 287	24,6	2 275	21,7	2 806	22,1	3 104	23,4	3 041	23,4		
	Sous-total	9 285	100,0	10 487	100,0	12 685	100,0	13 249	100,0	13 004	100,0		
Total		15 178		17 699		21 838		23 744		21 906			

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation. Le total inclut les nominations externes dont les valeurs relatives à la première langue officielle sont inconnues. Les pourcentages sont fondés sur la première langue connue en tant que dénominateur.

2.23 Nominations externes à la fonction publique selon la première langue officielle – postes bilingues à dotation impérative seulement – En 2009-2010, parmi les 5 729 personnes nommées à des postes bilingues à dotation impérative à la fonction publique, 62,3 % étaient des francophones et 37,7 %, des anglophones. Le nombre d'anglophones nommés à des postes bilingues à dotation impérative a augmenté légèrement (de 2,5 points de pourcentage) en 2009-2010.

Les pourcentages diffèrent quelque peu dans la région de la capitale nationale, où 64,1 % des personnes nommées étaient anglophones et 35,9 %, francophones.

2.21 Cependant, le tableau montre que la proportion de nominations selon les exigences linguistiques du poste varie en fonction du type de nomination (pour une période indéterminée ou de durée déterminée). En effet, les nominations à des postes bilingues à dotation impérative représentent 32,8 % de toutes les nominations pour une période indéterminée et 19,8 % de toutes les nominations de durée déterminée.

Tableau 4 : Nominations externes assujetties à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, selon les exigences linguistiques du poste et la durée d'emploi pour l'exercice financier 2009-2010

Exigences linguistiques	Période indéterminée		Durée déterminée ¹		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Bilingue impératif	3 516	32,8	2 213	19,8	5 729	26,2
Bilingue non impératif	230	2,1	30	0,3	260	1,2
Anglais essentiel	5 606	52,3	6 975	62,3	12 581	57,4
Français essentiel	498	4,6	1 100	9,8	1 598	7,3
Anglais ou français essentiel	813	7,6	850	7,6	1 663	7,6
Total ²	10 718	100,0	11 188	100,0	21 906	100,0

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation
¹ Certaines organisations ont parfois codé de manière incorrecte les nominations bilingues non impératives pour une durée déterminée dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Elles auraient du être codées bilingues impératives.
² Les totaux comprennent les exigences linguistiques inconnues. Les pourcentages tiennent compte de tous les éléments connus et inconnus.

2.22 **Nominations externes à la fonction publique selon la première langue officielle** – En 2009-2010, 71,5 % des personnes nommées à la fonction publique dans les organisations assujetties à la LEFP ont indiqué que l'anglais était leur première langue officielle, tandis que 28,5 % ont indiqué que c'était le français¹. Ces pourcentages sont demeurés sensiblement les mêmes au cours des cinq derniers exercices.

¹ Les pourcentages tiennent compte des personnes qui ont déclaré être anglophones ou francophones mais non de celles dont la première langue officielle était inconnue.

Tableau 3 : Nominations bilingues impératives internes et externes au sein du groupe de la direction assujetties à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, selon le niveau et l'exercice financier

	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*
EX-1	674	65,4	865	65,6	880	68,8	1 092	74,8	1 024	77,5
EX-2	338	64,6	363	69,5	418	72,6	408	76,7	498	80,2
EX-3	284	79,3	240	79,5	245	70,8	319	85,5	284	84,8
EX-4	60	72,3	68	85,0	80	73,4	69	86,2	84	84,8
EX-5	35	81,4	38	86,3	30	88,2	38	84,4	24	77,4
Sous-total des nominations bilingues impératives	1 391	68,2	1 574	69,5	1 653	70,5	1 926	77,3	1 914	79,5
Total des nominations EX	2 038		2 265		2 345		2 490		2 408	

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation
 * Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre total de nominations au sein du groupe de la direction par niveau. Voir figure 5 pour le total des nominations EX selon le niveau.

Langues officielles

2.19 Les statistiques de la CFP montrent que de nombreuses possibilités d'emploi sont offertes aux Canadiens unilingues et bilingues qui désirent entrer à la fonction publique. Le tableau 4 indique le nombre de nominations effectuées à la fonction publique dans les organisations assujetties à la LEFP, selon les exigences linguistiques du poste et la durée d'emploi.

2.20 Parmi les 21 906 nominations pour une période indéterminée et de durée déterminée à la fonction publique, 15 842 (72,3 %) visaient des postes unilingues (anglais ou français essentiel, français essentiel ou anglais essentiel) – ce qui représente une légère augmentation par rapport à l'exercice précédent – et 5 729 (26,2 %) se rapportaient à des postes bilingues à dotation impérative. En tout, 260 des 21 906 nominations à la fonction publique (1,2 %, soit la même proportion que l'exercice précédent) étaient des nominations à des postes bilingues à dotation non impérative (à savoir des nominations qui laissaient aux personnes nommées une période donnée pour atteindre le niveau de bilinguisme requis).

[...] de nombreuses possibilités d'emploi sont offertes aux Canadiens unilingues et bilingues qui désirent entrer à la fonction publique.

Tableau 2 : Activités de dotation internes et externes au sein du groupe de la direction, assujetties à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, selon le type d'activité et l'exercice financier

Activité	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	précédent l'exercice rapport à en % par Variation
Nominations externes	63	89	109	116	104	-10,3
Promotions	677	856	950	1 137	1 043	-8,3
Déplacements latéraux et régressifs ¹	544	553	496	575	632	9,9
Nominations intérieures ²	754 ³	767	790	662	629	-5,0
Total	2 038	2 265	2 345	2 490	2 408	-3,3

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

¹ Les déplacements latéraux et régressifs comprennent les mutations. Comme le système de paie ne tient pas compte du type de processus de nomination, il est impossible de faire la distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

² Ne comprend pas les nominations intérieures de moins de quatre mois.

³ Cette donnée a été modifiée, puisque le Rapport annuel 2005-2006 faisait état de 752 nominations intérieures.

2.16 En 2009-2010, 1 914 des 2 408 nominations internes et externes au sein du groupe de la direction (79,5 %) dans les organisations assujetties à la LEFP ont été effectuées à l'issue de processus de nomination à des postes bilingues à dotation impérative, ce qui signifie que les personnes nommées devaient satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment où l'offre leur a été faite.

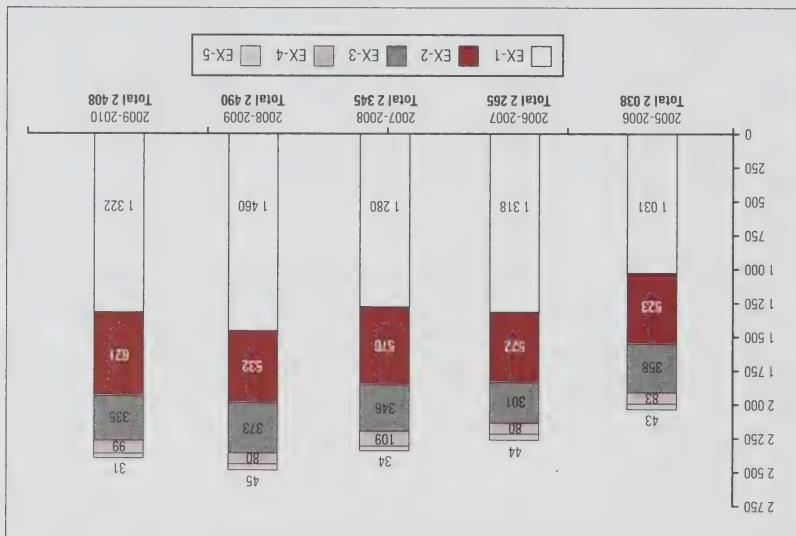
2.17 Il y a eu une augmentation constante de la proportion de nominations à des postes bilingues à dotation impérative au cours des cinq derniers exercices. Cette augmentation découle de l'entrée en vigueur, en avril 2004, de la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

2.18 Parmi les cinq niveaux du groupe de la direction, les niveaux EX-3 et EX-4 comptaient la proportion la plus élevée de nominations à des postes bilingues à dotation impérative, soit 284 au niveau EX-3 (84,8 %) et 84 au niveau EX-4 (84,8 %).

Il y a eu une augmentation constante de la proportion de nominations à des postes bilingues à dotation impérative au cours des cinq derniers exercices.

- Le nombre d'activités de dotation au niveau EX-5 a diminué de 31,1 % comparativement à l'exercice précédent, passant de 45 en 2008-2009 à 31 en 2009-2010.
- Parmi les 2 408 nominations effectuées à des postes du groupe de la direction, 104 concernaient des personnes provenant du grand public ou encore d'organismes fédéraux non assujettis à la LEFP, ce qui représente une baisse de 10,3 % par rapport à l'exercice précédent.

Figure 5 : Activités de dotation internes et externes assujetties à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique au sein du groupe de la direction, selon le niveau et l'exercice financier



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Groupe de la direction

- 2.14 En mars 2010, 4 939 personnes occupaient un poste pour une période indéterminée ou de durée déterminée dans le groupe de la direction (EX-1 à EX-5) au sein d'organisations assujetties à la LEFP, une augmentation de 4,7 % (223) depuis mars 2009.

- Parmi les cinq niveaux du groupe de la direction, c'est celui des EX-4 qui a connu la plus forte hausse, passant de 192 à 208 (8,3 %). Celui des EX-1 a augmenté de 109 personnes (4,3 %) depuis mars 2009; toutefois, sa croissance a été beaucoup plus faible comparativement à l'exercice précédent, où la croissance observée avait été de 12,4 %. Le nombre de fonctionnaires au niveau EX-5 est demeuré essentiellement le même, passant de 96 à 95.

Tableau 1 : Effectif assujetti à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique au sein du groupe de la direction, selon le niveau et l'exercice

Niveau	Mars 2006	Mars 2007	Mars 2008	Mars 2009	Mars 2010
EX-1	1 999	2 144	2 278	2 560	2 669
EX-2	920	996	1 072	1 082	1 153
EX-3	733	728	734	786	814
EX-4	177	172	195	192	208
EX-5	81	81	78	96	95
Total	3 910	4 121	4 357	4 716	4 939

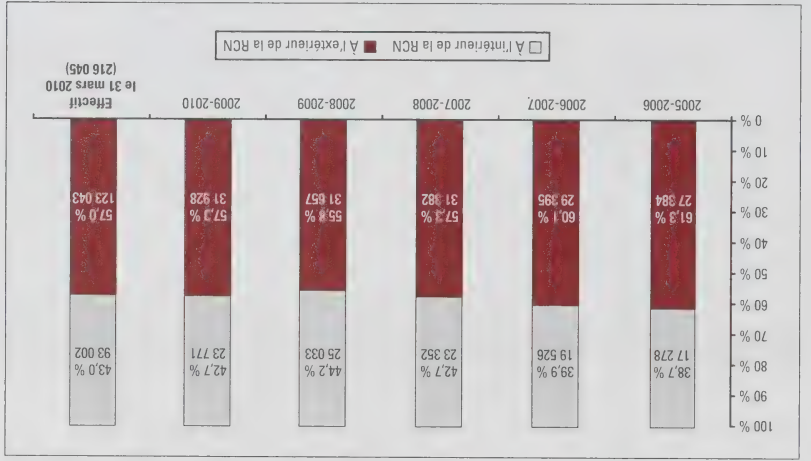
Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur l'effectif

Nota : Les totaux comprennent seulement l'effectif normé pour une période indéterminée ou une durée déterminée.

- 2.15 **Activités de dotation internes et externes au groupe de la direction, selon l'exercice et le niveau** – En 2009-2010, 2 408 activités de dotation internes et externes au groupe de la direction ont été réalisées, ce qui constitue une diminution de 3,3 % par rapport au dernier exercice :
- Les promotions à des postes du groupe de la direction ont baissé de 8,3 %. Les déplacements latéraux et régressifs ont augmenté de 9,9 %.
 - En 2009-2010, 54,9 % des activités de dotation dans le groupe de la direction concernaient les postes de niveau EX-1, ce qui constitue un taux semblable aux années précédentes.

2.12 Activités d'embauche à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale (RCN) en vertu de la Loi par rapport au nombre de fonctionnaires dans cette région, en mars 2010 – Au cours des cinq dernières années, les activités d'embauche dans la RCN par rapport à l'ensemble des activités d'embauche ont augmenté légèrement, passant de 38,7 % en 2005-2006 à 42,7 % en 2009-2010, ce qui est proportionnel à l'effectif dans la RCN en mars 2010 (43,0 %).

Figure 4 : Activités d'embauches assujetties à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique
selon l'exercice financier, comparativement à l'effectif de la fonction publique le 31 mars 2010, à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation ainsi que sur l'effectif
Nota : Les totaux comprennent les activités d'embauche à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée, des postes de durée déterminée, des emplois occasionnels et des emplois étudiants.

2.13 Tout comme en 2008-2009, la majorité (61,1 %) des nominations à des postes de la fonction publique pour une période indéterminée ou de durée déterminée en vertu de la LEFP est survenue dans deux catégories professionnelles : Administration et service extérieur (8 396) et soutien administratif (4 992). Plus de 45 % des nominations à la fonction publique ont été faites dans trois groupes au sein de ces deux catégories : Commis aux écritures et règlements (4 950 ou 22,6 %), Administration des programmes (2 900 ou 13,2 %) et Services administratifs (2 324 ou 10,6 %).

organisations assujetties à la LBFP le 31 mars 2010 ont continué de croître dans toutes les régions, à l'exclusion de Terre-Neuve-et-Labrador, de l'Île-du-Prince-Édouard et du Yukon.

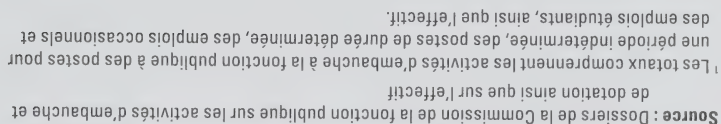
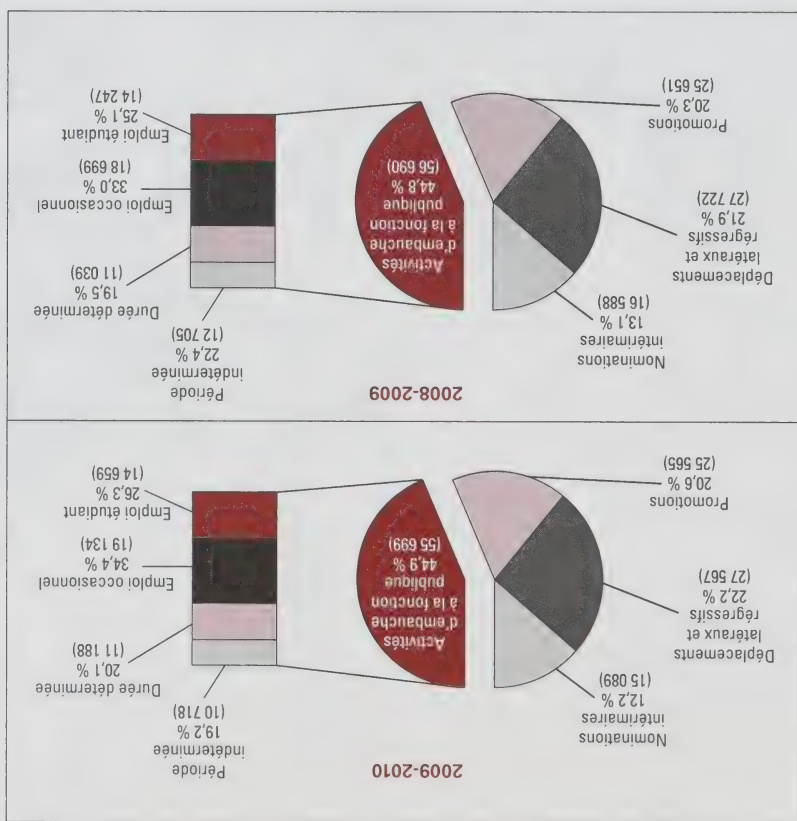


Figure 2 : Activités globales d'embauche et de dotation assujetties à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, selon l'exercice financier¹



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation
¹ Voir les notes techniques au tableau 36 de l'annexe 2.

Activités d'embauche à la fonction publique selon la région géographique

2.11 La figure 3 montre la répartition des activités d'embauche (à des postes pour une période indéterminée, à des postes de durée déterminée, à des emplois occasionnels et à des emplois étudiants) et l'effectif selon la région géographique. La diminution des activités d'embauche globales a touché la moitié des régions géographiques. Toutefois, le nombre absolu d'activités d'embauche en Colombie-Britannique et au Manitoba a augmenté considérablement en 2009-2010. En outre, les effectifs des

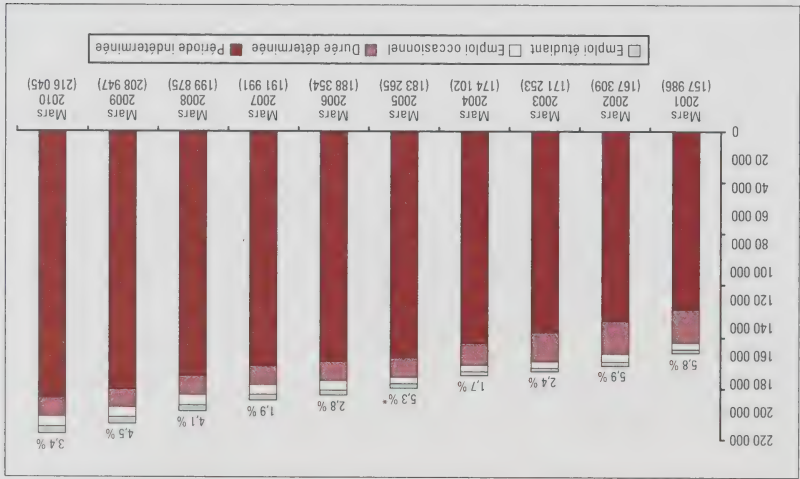
Activités globales d'embauche et de dotation dans la fonction publique

- 2.7 Puisque la croissance de l'effectif de la fonction publique a commencé à fléchir en 2009-2010, les activités de dotation dans la fonction publique ont semble ralentir aussi.
- 2.8 Les organisations assujetties à la LEFP ont réalisé 123 920 activités d'embauche et de dotation en 2009-2010, ce qui représente une diminution de 2,2 % par rapport à l'exercice financier précédent. De ces activités, 90 127 constituaient des nominations externes ou internes à la fonction publique (74 777 à des postes pour une période indéterminée et 15 350 à des postes de durée déterminée). En plus de ces nominations, 19 134 personnes ont été embauchées à titre d'employés occasionnels et 14 659 à titre d'étudiants en 2009-2010.
- 2.9 Une diminution des activités de dotation internes et externes à la fonction publique a été observée. En 2009-2010, il y a eu un total de 55 699 activités d'embauche à la fonction publique, soit une baisse de 1,7 % comparativement à l'exercice financier précédent. Par ailleurs, les activités de dotation internes à la fonction publique ont diminué de 2,5 %.
- 2.10 Le nombre de nouveaux fonctionnaires provenant de l'extérieur de la fonction publique et nommés pour une période indéterminée est passé de 12 705 en 2008-2009 à 10 718 en 2009-2010, ce qui constitue une baisse importante (15,6 %). Ces fonctionnaires représentent 19,2 % de toutes les nouvelles personnes embauchées; il y a donc une baisse en comparaison des 22,4 % enregistrés en 2008-2009.

Les organisations assujetties à la LEFP ont réalisé 123 920 activités d'embauche et de dotation en 2009-2010, ce qui représente une diminution de 2,2 % par rapport à l'exercice financier précédent.

Une diminution des activités de dotation internes et externes à la fonction publique a été observée.

Figure 1 : Effectif assujéti à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique selon la durée d'emploi, l'exercice et la croissance démographique annuelle (%)



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur l'effectif

* La croissance pour mars 2005 inclut le transfert de 9 507 fonctionnaires de l'Agence du revenu du Canada à l'Agence des services frontaliers du Canada. Le nombre de fonctionnaires dans les autres organisations assujéties à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique a diminué de 0,2 % entre mars 2004 et mars 2005.

2.6 La croissance la plus marquée est survenue dans cinq organisations : Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Service correctionnel du Canada, Environnement Canada, Citoyenneté et Immigration Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En effet, la croissance enregistrée par celles-ci représente environ 61 % de l'augmentation de l'effectif au cours du dernier exercice, alors que les fonctionnaires de ces organisations constituent 32,3 % de l'effectif total assujéti à la LEFP. Le tableau 45 de l'annexe 2 présente une liste détaillée des changements survenus dans l'effectif selon l'organisation, de mars 2009 à mars 2010.

2 Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs

2.1 La Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) confère à la Commission de la fonction publique (CFP) le pouvoir d'effectuer des nominations externes et internes à la fonction publique. Ensuite, la CFP délègue en grande partie ce pouvoir aux administrateurs généraux de sorte qu'ils puissent doter des postes, gérer des ressources et diriger leur personnel afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens. Cette délégation se fait au moyen d'un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), qui est créé pour chaque organisation assujettie à la LEFP. Les administrateurs généraux peuvent, à leur tour, subdéléguer leurs pouvoirs aux gestionnaires de leur organisation.

2.2 Selon les modalités de l'IDRN, les administrateurs généraux sont tenus de mettre en place leur propre cadre fondé sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) et de surveiller activement l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués. Des précisions sur le CRGD figurent à l'annexe 1, et l'évaluation du rendement des administrateurs généraux par la CFP est présentée au chapitre 5.

2.3 Le CRGD fournit aux administrateurs généraux et aux gestionnaires subdélégués un moyen souple et adapté pour gérer la dotation au sein de leur organisation. Il permet à la CFP de rendre compte au Parlement de l'intégrité du système de dotation.

Fonctionnaires assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

2.4 En date du 31 mars 2010, les administrateurs généraux de 84 organisations avaient signé un IDRN avec la CFP. Ces organisations représentaient un total de 216 045 personnes, dont 190 317 fonctionnaires nommés à des postes pour une période indéterminée, 13 478 fonctionnaires nommés à des postes de durée déterminée, 7 279 employés occasionnels et 4 971 étudiants. Par rapport à l'exercice précédent, ce total représente une augmentation de 3,4 %. Toutefois, pour la première fois en trois ans, la croissance a ralenti.

2.5 Par ailleurs, la CFP surveille les activités politiques de plus de 45 000 autres personnes assujetties uniquement à la partie 7 de la LEFP, qui régit ce type d'activités.

Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs



législatif officiel de la LEFP, dont le président du Conseil du Trésor
incluant celui de la LEFP, est responsable.

1.57

Comme la CFP l'a mentionné dans le rapport annuel de l'an dernier,
elle a cerné trois questions qui feront l'objet d'une attention particulière
dans son rapport au Parlement : le mérite, l'impartialité politique et
les recours. La CFP s'attardera aussi à la façon de tirer parti des progrès
accomplis pour mettre en œuvre la LEFP et d'établir l'approche fondée
sur les valeurs qui est nécessaire pour réaliser le plein potentiel de la Loi.
À l'heure actuelle, la CFP ne croit pas qu'un changement législatif
d'envergure s'impose; au contraire, il est plus probable que la viabilité
à long terme sera assurée grâce à des rajustements apportés à d'autres
instruments.

1.58

Finalement, il convient de mentionner que notre mandat à titre
de commissaires se termine le 20 mai 2011. Plus cette date approche,
plus l'importance d'une planification efficace de la relève à la Commission
se fait sentir. Nous encourageons le gouvernement à procéder rapidement
à la nomination des nouveaux commissaires afin d'assurer une transition
harmonieuse et un service continu au Parlement, à la population
canadienne, aux ministères et aux organismes.

À l'heure actuelle,
la CFP ne croit pas qu'un
changement législatif
d'envergure s'impose;
au contraire, il est plus probable que
la viabilité à long terme
sera assurée grâce
à des rajustements
apportés à d'autres
instruments.

- 1.53 Le budget de 2010 faisait également état de l'engagement à effectuer un examen pangouvernemental des services administratifs afin d'éliminer le double emploi et d'améliorer l'efficacité. La CFP croit fermement qu'il est encore possible de réaliser de nombreuses économies en dotation dans le cadre actuel, et dans le respect des valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique ainsi que des valeurs directrices. Comme il a été indiqué précédemment, la CFP continuera d'aider les ministères et les organismes à trouver des services, des technologies et des outils innovateurs pour éliminer les pratiques non efficaces. La CFP incite également les gestionnaires à s'efforcer davantage à établir des normes sur la durée des processus de nomination.
- 1.54 Si c'est un moment critique pour la fonction publique, il en va de même pour la LEFP. Le contexte actuel mettra les cadres législatif et politique à rude épreuve; nous croyons toutefois qu'ils seront à la hauteur. Des progrès ont été accomplis par rapport à de nombreuses sources de préoccupation cernées avant la mise en place du cadre actuel. On a investi beaucoup pour développer des stratégies et des plans de ressources humaines et de finances intégrés, ce qui permettra aux organisations de fonctionner efficacement dans un contexte de contraintes budgétaires, tout en respectant les valeurs fondamentales et les valeurs directrices. Il a été démontré constamment que le système pouvait évoluer, être souple et s'adapter aux changements d'après l'expérience acquise durant les quatre dernières années.
- 1.55 La prudence est toujours de mise. Pour garantir la viabilité du système dans l'avenir, et pour éviter la régression à court terme, il faut régler les problèmes non résolus, comme le recours à du personnel non permanent ou aux services d'aide temporaire. En outre, il est encore plus important que tous les intervenants, y compris la CFP, travaillent de concert pour s'assurer que les fonctionnaires comprennent parfaitement comment appliquer les valeurs fondamentales et les valeurs directrices, et comment procéder pour que l'approche fondée sur les valeurs, qui est au cœur du cadre actuel, devienne réalité.
- 1.56 À la fin de 2009-2010, la CFP disposait de données recueillies depuis plus de quatre ans grâce à ses activités de surveillance continue, ses études, ses vérifications et ses enquêtes relatives à l'application de la LEFP. Compte tenu de la responsabilité de la CFP de fournir une assurance au Parlement, il est approprié et opportun d'effectuer une évaluation préliminaire indépendante de la Loi qui reconnaît l'ampleur de la tâche requise pour appliquer la lettre et l'esprit de la Loi. Notre but est de présenter notre point de vue aux parlementaires au printemps 2011 et de veiller à ce qu'ils soient préparés à prendre en considération les résultats de l'examen

Si c'est un moment critique pour la fonction publique, il en va de même pour la LEFP. Le contexte actuel mettra les cadres législatif et politique à rude épreuve; nous croyons toutefois qu'ils seront à la hauteur.

- 1.47 C'est un moment critique pour la fonction publique du Canada. Une fonction publique professionnelle, fondée sur le mérite et l'impartialité politique est essentielle au système de gouvernance démocratique du Canada ainsi qu'à son bien-être socio-économique. La population canadienne compte sur la fonction publique fédérale pour obtenir des programmes et des services fiables et essentiels, sans favoritisme ni parti pris, et pour fournir aux ministres des conseils objectifs et éclairés sur des questions stratégiques complexes.
- 1.48 Parallèlement, le contexte budgétaire actuel pourrait poser de nouveaux défis pour réaliser pleinement l'approche fondée sur les valeurs qui est au cœur des cadres législatif et politique actuels, compte tenu de sa maturité actuelle. La pleine réalisation de l'approche fondée sur les valeurs est la clé d'une fonction publique robuste dans l'avenir. Il y a risque de régression; il faut donc viser la progression constante.
- 1.49 Le budget fédéral de 2010 a énoncé le plan du gouvernement d'exiger des ministères qu'ils assument eux-mêmes les hausses salariales négociées de ses employés au moyen de réaffectations et du gel des budgets de fonctionnement au niveau de 2010-2011 jusqu'en 2012-2013. Les signes précursseurs montrent que le taux de croissance de la fonction publique diminuera davantage dans la prochaine année, tout comme le niveau des activités de dotation.
- 1.50 Tous les intervenants doivent s'assurer que le mérite, l'impartialité politique et les valeurs directrices sont respectés, la transparence, la justice et la représentativité sont respectées, malgré que les organisations doivent gérer rigoureusement leur budget de fonctionnement et que les possibilités de mutation et de promotion seront peut-être réduites à court et à moyen terme pour les fonctionnaires.
- 1.51 Par ailleurs, comme les baby-boomers approchent de l'âge de la retraite, la fonction publique devra continuer à attirer de nouvelles recrues hautement qualifiées, qu'elles soient au début ou au milieu de leur carrière. Des stratégies et des plans de ressources humaines ciblées, y compris des plans de relève et de gestion des talents, se révéleront de plus en plus utiles aux gestionnaires qui veulent s'assurer que les bonnes personnes sont nommées aux postes vacants dans le respect du budget.
- 1.52 Aujourd'hui, plus de la moitié (54 %) des fonctionnaires permanents comptent dix ans ou moins de service continu, d'où l'importance de s'assurer que les fonctionnaires comprennent les valeurs fondamentales et les valeurs directrices et soient capables de les appliquer.

La pleine réalisation
de l'approche fondée
sur les valeurs est
la clé d'une fonction
publique robuste dans
l'avenir. Il y a risque de
régression; il faut donc
viser la progression
constante.

1.44 La CFP est aussi préoccupée par les risques pour l'impartialité politique que suscitent sur l'ensemble du système les nombreuses décisions de fonctionnaires de participer à des activités politiques. La *Loi* confère aux fonctionnaires le droit de se livrer à des activités politiques dans la mesure où elles ne portent pas atteinte ou ne semblent pas porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Les fonctionnaires désireux d'être choisis comme candidats ou de se porter candidat à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale doivent d'abord obtenir la permission de la CFP.

1.45 Toutefois, ceux qui songent à se livrer à une activité exercée au sein d'un parti politique ou pour soutenir un tel parti ou s'y opposer, ou encore pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou s'y opposer, doivent exercer leur propre jugement afin de décider si cette activité porterait atteinte, ou semblerait porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon non partisane. La CFP estime qu'en général, les décisions prises sont appropriées. Toutefois, elle croit également que ces décisions ont des répercussions plus vastes pour l'impartialité politique réelle et perçue de la fonction publique en tant qu'institution, dont on ne tient pas assez compte avant de prendre une décision. Vu la vaste gamme d'activités ayant des objectifs de nature partisane auxquelles les fonctionnaires peuvent se livrer, la CFP croit également que la définition d'« activité politique » dans la LEPF doit être interprétée de façon plus large de manière à protéger l'impartialité politique réelle et perçue de la fonction publique dans les années à venir.

1.46 En 2010-2011, la CFP s'est engagée à tirer parti des résultats de son dialogue avec des spécialistes et des autres activités qu'elle a menées au cours de la dernière année afin d'exposer sa position sur une nouvelle vision d'une fonction publique non partisane dans le cadre de son évaluation de la LEPF. Son dialogue sur la protection de l'impartialité politique sera étendu aux parlementaires et à la population canadienne. La CFP examinera d'autres options pour élargir l'interprétation d'activité politique au sens de la LEPF. Elle examinera également dans quelle mesure elle peut utiliser ses lignes directrices, ses directives et le règlement d'application de la LEPF pour mieux exercer ses responsabilités.

En 2010-2011, la CFP s'est engagée à tirer parti des résultats de son dialogue avec des spécialistes et des autres activités qu'elle a menées au cours de la dernière année afin d'exposer sa position sur une nouvelle vision d'une fonction publique non partisane dans le cadre de son évaluation de la LEFP.

- 1.40 De nombreuses démocraties régies par le modèle de Westminster sont aux prises avec des problèmes de politisation de leur fonction publique, comme en témoignent les débats sur la réaction excessive, la protection des intérêts publics et privés et l'ingérence politique dans les nominations. La relation en évolution constante entre la fonction publique et la sphère politique est un élément fondamental de l'impartialité politique de la fonction publique; elle peut contribuer à maintenir et à renforcer l'impartialité, tout comme elle peut être source de difficultés.
- 1.41 Les fonctionnaires se livrent, souvent avec une grande visibilité, à une gamme sans cesse grandissante d'activités qui ne correspondent pas à la définition d'« activité politique » au sens de la LEFP telle qu'elle a été interprétée jusqu'à maintenant, mais qui peuvent tout de même porter atteinte ou sembler porter atteinte à l'impartialité politique de la fonction publique. Par exemple, la participation de fonctionnaires à des activités de défense des intérêts et leur engagement à l'égard de certaines causes externes peuvent porter atteinte ou sembler porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale ou à l'impartialité politique de la fonction publique dans son ensemble. L'utilisation que font les fonctionnaires des nouveaux médias sociaux soulève également des préoccupations étant donné leur portée et leur visibilité potentielles. Les droits constitutionnels des fonctionnaires à la liberté d'expression politique et d'association sont protégés. Or, ces droits doivent être conciliés avec l'intérêt collectif de la population canadienne, laquelle s'attend à une fonction publique non partisane, et perçue comme telle.
- 1.42 La CFP a conclu, en se fondant sur ses activités de la dernière année, que certains des risques les plus importants pour l'impartialité politique de la fonction publique découlent des tensions que suscitent les différentes interprétations des rôles et des responsabilités, plutôt que de l'ingérence des membres du Parlement et le personnel des cabinets de ministres aux rôles et responsabilités respectifs des élus et des fonctionnaires pour la dotation et d'autres questions, et aller au-delà des orientations fournies actuellement dans le document intitulé *Pour un gouvernement responsable : guide du ministre et du ministre d'État – 2008* préparé par le Bureau du Conseil privé, et les Politiques et les Lignes directrices à l'intention des cabinets des ministres du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Par ailleurs, la CFP estime qu'il est nécessaire d'établir un code de conduite du personnel des cabinets de ministres.
- 1.43 Les nominations par le gouverneur en conseil sont des nominations effectuées par le gouverneur général sur l'avis des ministres. La nomination à des postes dans la fonction publique de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil, à l'instar de toute autre

[...] certains des risques les plus importants pour l'impartialité politique de la fonction publique découlent des tensions que suscitent les différentes interprétations des rôles et des responsabilités, plutôt que de l'ingérence politique proprement dite.

moyens et de trouver d'autres solutions qui rendent la dotation plus efficiente, et ce dans le respect du mérite, de l'impartialité politique et des valeurs directrices.

1.35

La CFP croit que pour assurer la viabilité du système dans l'avenir, les organisations doivent s'efforcer davantage de réduire la durée des processus de dotation. En 2010-2011, la CFP encouragera les ministères et les organismes à établir des normes pour la durée des processus de dotation, comme certains l'ont déjà fait, afin de réaliser les gains d'efficacité qu'il est encore possible d'obtenir en regard de la LEFP et des lignes directrices de la CFP, dans le respect des valeurs que sont le mérite, l'impartialité politique, la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. À cette fin, la CFP examinera des façons de rendre les données pertinentes accessibles aux organisations afin de leur permettre d'établir des normes adéquates et de surveiller le rendement.

Protection de l'impartialité politique

1.36

Dans son rapport annuel 2008-2009, la CFP a conclu qu'il fallait revoir en profondeur la notion d'impartialité politique. Elle s'est d'ailleurs engagée à entamer un vaste dialogue sur la façon dont elle pourrait aller de l'avant pour exercer ses responsabilités en vertu de la LEFP afin de protéger de manière indépendante l'impartialité politique de la fonction publique fédérale.

1.37

La protection de l'impartialité politique de la fonction publique a toujours consisté à veiller à ce que les nominations soient indépendantes d'influence politique. De nos jours, toutefois, cette tâche est plus complexe et difficile; elle concerne la dotation, mais également, de façon plus générale, la conduite des fonctionnaires et son incidence sur la fonction publique en tant qu'institution.

1.38

Au cours de la dernière année, la CFP a porté une attention particulière à cette question. Elle a examiné le résultat de ses enquêtes, entrepris de nouvelles recherches et analyses de données et tenu une série de consultations avec des spécialistes de premier plan. Au terme de ces activités, la CFP croit que de nouveaux outils et moyens sont nécessaires pour atténuer les risques les plus importants et assurer l'impartialité politique de la fonction publique dans l'avenir.

1.39

En mars 2010, la CFP a tenu un symposium intitulé *Protéger l'impartialité de la fonction publique au XXI^e siècle* en collaboration avec l'École supérieure d'affaires publiques et internationales de l'Université d'Ottawa et environ 25 spécialistes reconnus provenant du Canada et de l'étranger. Deux principaux enjeux en sont ressortis.

La CFP croit que pour assurer la viabilité du système dans l'avenir, les organisations doivent s'efforcer davantage de réduire la durée des processus de dotation.

[...] la CFP croit que de nouveaux outils et moyens sont nécessaires pour atténuer les risques les plus importants et assurer l'impartialité politique de la fonction publique dans l'avenir.

en 2007-2008, il est passé à 23,0 semaines en 2008-2009) tout comme le délai moyen des processus individuels annoncés (de 22,1 semaines en 2007-2008, il est passé à 21,5 semaines en 2008-2009).

1.32

Malgré l'importante réduction de la durée des processus de dotation collective annoncés, le délai de dotation demeure, dans l'ensemble,

une préoccupation pour la CFP. Les cadres législatif et politique actuels ne sont pas les principaux facteurs qui influent sur la durée des processus de nomination; à preuve, dans d'autres pays, notamment en Australie et aux États-Unis, les régimes de dotation sont régis par des cadres différents, mais la durée des processus de dotation y demeure une source de

préoccupation. La CFP croit fermement qu'il est possible de raccourcir davantage les processus de dotation dans les cadres actuels prévus par la LEPF et les lignes directrices de la CFP. Cependant, ces gains d'efficacité ne doivent pas se faire au détriment des valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique, ou encore des valeurs directrices.

1.33

Il existe diverses manières de réaliser d'autres gains d'efficacité tout en respectant la LEPF et les lignes directrices de la CFP. Notre évaluation des bassins gérés par la CFP ainsi que la *Vérification des nominations* *déoulant des processus de dotation collective* permettent de se faire

une idée plus précise de ces stratégies de dotation d'une perspective de recrutement interne et externe respectivement. Ces travaux confirment qu'une excellente planification des ressources humaines et une gestion de projets serrée sont nécessaires pour gérer efficacement des processus collectifs, lesquels peuvent être utiles dans des situations appropriées (telles que la dotation de postes de niveau d'entrée aux qualifications très semblables). D'autres facteurs clés de réussite comprennent notamment la formation d'une unité expressément chargée de gérer les processus collectifs, l'établissement de rôles et de responsabilités clairs, et une bonne communication et de bonnes relations entre les gestionnaires d'embauche et leurs conseillers en ressources humaines. L'analyse de la durée des processus de dotation effectuée par la CFP laisse entendre que l'apprentissage joue également un rôle; en effet, tant les processus individuels que les processus de dotation collective gagnent en efficacité à mesure que les gestionnaires se familiarisent avec la marge de manœuvre dont ils disposent.

1.34

Au cours de la dernière année, la CFP a travaillé de concert avec les ministères et les organismes à la création de nouveaux bassins et répertoirs dont elle a la responsabilité première afin de mieux répondre aux besoins des organisations cherchant à doter des postes similaires et à réaliser des économies d'échelle. La CFP a continué de mettre au point des outils novateurs afin d'améliorer le recrutement en ligne, qu'elle-même, d'autres organisations et les chercheurs d'emploi de partout utilisent. Au cours de la prochaine année, elle continuera de travailler avec les organisations afin d'améliorer davantage ces

Durée des processus de dotation

- 1.29 La CFP s'est engagée à consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin de régler les questions soulevées dans cette étude et à fournir une orientation sur l'utilisation des services d'aide temporaire dans le respect des valeurs de la LEFP. Dans l'année à venir, la CFP examinera des moyens à prendre pour combler les lacunes des lignes directrices, des lois et des règlements et pour harmoniser davantage les mécanismes de dotation des postes non permanents prévus dans la LEFP et les services d'aide temporaire.
- 1.30 Des processus de dotation rapides permettent à la fonction publique de maintenir ses opérations et d'exécuter efficacement ses programmes, et aux gestionnaires de concurrencer davantage les autres employeurs potentiels. La dotation rapide permet également de s'assurer que les fonctionnaires sont nommés et entrent en fonction plus rapidement pour exécuter le travail requis.
- 1.31 Selon l'analyse de la CFP du Sondage sur la dotation – Gestionnaires, il y a eu une réduction significative du temps que requiert la tenue des processus de dotation collective, évalué par les gestionnaires selon une estimation du laps de temps écoulé entre la présentation d'une demande de dotation et l'entrée en fonction de la personne nommée. La durée moyenne de ces processus est passée de 27,4 semaines pour la période de référence 2007-2008 à 24,7 semaines pour la période de référence 2008-2009. Dans l'ensemble, le délai moyen de dotation des postes pour une période indéterminée par l'entremise d'un processus de nomination annoncé est presque resté le même (de 23,5 semaines

la LEFP et les services permanents prévus dans la dotation des postes non les mécanismes de harmoniser davantage lignes directrices, des lois et des règlements et pour combler les lacunes des moyens à prendre pour la CFP examinera des Dans l'année à venir,

Toutefois, le rapport de la CFP intitulé *Dans quelle mesure les membres du personnel temporaire deviennent ils des fonctionnaires en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique? (Mise à jour)* indique que la proportion d'employés occasionnels ayant par la suite été nommés à un poste pour une durée déterminée ou indéterminée a continué de croître, passant de 41 % pour la période de référence de 1997 à 2005, à 54 % en 2008-2009.

1.25 Le recours inapproprié à l'emploi occasionnel a des répercussions négatives sur les valeurs directrices que sont l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité. La CFP examinera cette question davantage durant la prochaine année dans le cadre de son évaluation de la Loi et présentera ses points de vue sur les mesures à prendre dans son rapport spécial au Parlement, qui sera déposé au printemps 2011.

Services d'aide temporaire

1.26 En réponse à une demande du Parlement faite en avril 2009, la CFP a entrepris cette année une étude sur le recours aux services d'aide temporaire. Le recours à ces services est approprié quand les gestionnaires sont aux prises avec de courtes périodes d'absence des employés, une augmentation temporaire de la charge de travail, ou encore durant un processus de nomination. Bien qu'il existe un rôle pour les services d'aide temporaire pour répondre aux besoins à court terme, l'étude a permis de constater l'utilisation inappropriée de ces services pour répondre à des besoins de dotation à long terme, alors qu'il faudrait plutôt utiliser les mécanismes prévus par la LEFP. La LEFP exige que la dotation des postes, permanents et non permanents, soit assujettie à cette loi.

1.27 Le recours à des services d'aide temporaire est une question de passation de marchés dont le cadre stratégique relatif à l'utilisation de ces services est établi dans la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor*. Cependant, à l'instar des mesures de dotation prévues par la LEFP, le recours aux services d'aide temporaire n'est qu'une des multiples solutions de ressourcement à la disposition des gestionnaires pour satisfaire aux exigences opérationnelles. L'étude a révélé que la décision de recourir aux services d'aide temporaire est laissée à la discrétion des gestionnaires, qui disposent de peu d'orientation pour déterminer quand le recours prolongé à ces services ou le recours continu à des travailleurs d'aide temporaire contourne la LEFP et nuit considérablement au mérite, à la justice et à l'accessibilité.

1.28 L'étude de la CFP a montré que les dépenses associées aux services d'aide temporaire sont minimes par rapport aux dépenses relatives aux services professionnels (à titre d'exemple, les services fournis par des personnes ayant une formation, des qualifications et une expertise considérables

1.21 Par ailleurs, la CFP croit que des améliorations à sa série de lignes directrices contribueront également à implanter les valeurs et le système fondé sur celles-ci. Ainsi, le Cadre de lignes directrices en matière de nomination sera modifié en 2010-2011 et on y ajoutera des lignes directrices sur le mérite et les valeurs de nomination, qui exigeront expressément que les gestionnaires respectent les valeurs fondamentales et les valeurs directrices dans leurs décisions de dotation. De plus, les Lignes directrices en matière de choix du processus de nomination seront revues pour que les processus annoncés deviennent la norme dans la plupart des situations, étant donné qu'ils respectent davantage les valeurs directrices. Ces changements permettront de s'assurer que les gestionnaires et les employés comprennent les valeurs et l'incidence des décisions de dotation. Ils fourniront également un nouvel outil afin de favoriser la communication et d'inciter l'engagement nécessaire pour permettre d'instaurer un processus décisionnel fondé sur les valeurs à l'échelle de la fonction publique.

Recours aux employés occasionnels

1.22 La CFP reconnaît la nécessité d'embaucher des employés occasionnels pour répondre aux besoins à court terme et pour obtenir des compétences spécialisées. Cependant, comme il a été indiqué dans le rapport annuel 2008-2009, les avantages dont bénéficient les employés occasionnels dans les nominations subséquentes à la fonction publique et le recours croissant à l'emploi occasionnel comme source de recrutement d'employés permanents sont des sujets de préoccupation.

1.23 L'article 50 de la LEFP porte sur l'emploi occasionnel. Les employés occasionnels sont exclus des dispositions de la Loi, dont celles sur le mérite. Ils ont tendance à avoir de l'expérience à la fonction publique et à provenir de la région même, ce qui a une incidence sur les valeurs directrices que sont l'accessibilité et la représentativité. De plus, ces employés ont un avantage sur les autres candidats lors des nominations subséquentes d'employés occasionnels à des postes pour une période indéterminée, en raison des connaissances, de l'expérience et de la visibilité acquises durant leur emploi occasionnel.

1.24 Les avantages à embaucher des employés occasionnels ayant déjà travaillé à la fonction publique doivent tenir compte des valeurs fondamentales et des valeurs directrices. Selon la mise à jour de la CFP cette année de son étude statistique intitulée *Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont-ils? (Mise à jour)*, des progrès continuent d'être réalisés afin d'assurer l'accès aux postes pour une période indéterminée dans la fonction publique. La proportion de fonctionnaires nommés pour une période indéterminée et n'ayant jamais occupé de poste à la fonction publique, y compris en tant qu'employés occasionnels, est passée de 15,9 % en 2004-2005 à 37,0 % en 2009-2010.

décisions, qu'elles soient individuelles ou collectives, constituent le fondement d'une fonction publique professionnelle, non partisane et fondée sur le mérite.

1.18

Selon ses activités de surveillance de cette année et des trois années précédentes, la CFP est préoccupée du fait que le comportement des gestionnaires et des employés laisse croire que les valeurs et leurs interdépendances ne sont pas encore assez bien comprises et que les décisions ne se fondent pas encore assez sur les valeurs. La CFP a également remarqué qu'il subsiste des incohérences dans l'utilisation de l'approche fondée sur les valeurs dans toutes les organisations, par exemple pour le recours aux processus de nomination annoncés et non annoncés et dans la documentation des décisions.

1.19

Pour qu'une approche fondée sur les valeurs donne de bons résultats, il faut que les gestionnaires comprennent les valeurs sous-jacentes et que celles-ci fournissent une orientation significative et pratique pour la prise de décisions. Les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique et les valeurs directrices sont interreliées; les décisions sont donc nécessairement le résultat d'un choix, implicite ou non, entre les différentes valeurs. En outre, comme le montre l'analyse de la justice effectuée cette année par la CFP (voir chapitre 3), ces choix peuvent influencer sur les perceptions des gestionnaires à l'égard des valeurs et avoir une incidence sur leur confiance dans l'ensemble du système.

1.20

La CFP croit qu'il est essentiel que les gestionnaires et les employés disposent de renseignements, d'orientations et d'outils améliorés pour que l'approche fondée sur les valeurs soit réalisée pleinement. En 2010-2011, la CFP s'engage à mieux comprendre comment devrait fonctionner un système fondé sur les valeurs et à communiquer ses attentes aux fonctionnaires. La CFP commencera à offrir un atelier sur les valeurs afin d'aider les gestionnaires à mieux comprendre comment appliquer les valeurs fondamentales et les valeurs directrices dans leurs décisions de dotation, ainsi que l'incidence de ces décisions à l'échelle tant individuelle, que de l'organisation et de la fonction publique. La CFP trouvera également de nouvelles façons de sensibiliser les fonctionnaires à l'incidence de leurs décisions de participer à des activités politiques sur l'impartialité politique de la fonction publique. Toutes ces activités contribueront à la gestion des risques et permettront aux fonctionnaires de tous les niveaux d'appliquer les valeurs fondamentales et les valeurs directrices et de prendre des décisions fondées sur les valeurs qui sont essentielles pour obtenir une fonction publique non partisane et fondée sur le mérite.

[...] il est essentiel que les gestionnaires et les employés disposent de renseignements, d'orientations et d'outils améliorés pour que l'approche fondée sur les valeurs soit réalisée pleinement.

[...] la CFP est préoccupée du fait que le comportement des gestionnaires et des employés laisse croire que les valeurs et leurs interdépendances ne sont pas encore assez bien comprises et que les décisions ne se fondent pas encore assez sur les valeurs.

Viabilité du système

- En 2008-2009, un Comité d'examen indépendant a jugé appropriées les activités de surveillance, les vérifications et les enquêtes de la CFP. En réponse aux recommandations de ce comité, la CFP a apporté cette année des modifications afin d'améliorer davantage son approche, notamment en produisant un rapport de vérification consolidé que nous avons le plaisir de déposer au Parlement avec le présent rapport annuel.
 - Le régime d'administration de la partie 7 de la LEFP, qui porte sur les activités politiques des fonctionnaires, fonctionne bien. Par ailleurs, la CFP a apporté cette année des améliorations dans le but de simplifier le processus d'approbation des demandes relatives aux candidatures à des élections municipales et de continuer de renseigner les fonctionnaires sur leurs droits et responsabilités en matière d'activités politiques.
- 1.15 Près de cinq ans après l'entrée en vigueur de la LEFP, il faut maintenant régler les sujets de préoccupation restants, comme le recours au personnel non permanent et aux services d'aide temporaire, la durée des processus de dotation et la protection de l'impartialité politique, ainsi qu'assurer la viabilité du système actuel face aux pressions internes et externes. Le passage à une approche principalement fondée sur les valeurs, qui constitue l'un des principaux enjeux, s'est révélé être beaucoup plus complexe que prévu.

Mise en place d'un système fondé sur les valeurs

- 1.16 Dans un système fondé sur les valeurs, un ensemble de principes fondamentaux est établi; les fonctionnaires s'y conforment parce qu'ils ont une compréhension commune de ceux-ci et de leur importance pour l'organisation. On estime généralement qu'une approche fondée sur les valeurs améliore le moral du personnel ainsi que la cohérence et la fiabilité dans la prise de décisions. Le succès de ce système dépend du bon jugement dont doivent faire preuve les personnes à tous les niveaux et de la responsabilisation exigée pour leurs décisions.

- 1.17 Les valeurs et la prise de décisions fondées sur les valeurs sont des éléments critiques tant du système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs établi par la *Loi* que de la partie 7 de celle-ci, qui régit les activités politiques des fonctionnaires. Les décisions doivent être prises dans le respect des valeurs fondamentales du mérite et de l'impartialité politique, ainsi que des valeurs directrices que sont l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité. De telles

- une période indéterminée) a augmenté, passant de 22,5 % pour la période de référence de 1997 à 2005, à 26,2 % en 2006-2007, mais affiche une légère diminution par rapport à la proportion de 27,9 % observée en 2005-2006.
- En 2009-2010, 1 643 diplômés ont été nommés à des postes pour une durée déterminée ou une période indéterminée dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire, ce qui a représenté une importante contribution au Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2009-2010 du greffier du Conseil privé.
 - Tous les processus de nomination externes annoncés visant la dotation de postes pour une période indéterminée ou de longue durée (plus de six mois) sont maintenant ouverts à toute la population canadienne. Par ailleurs, on a observé qu'environ une personne sur quatre parmi celles nommées à un poste dans la région de la capitale nationale provenait d'une autre région, comparativement à 12 % en 2006-2007, soit au début de la mise en œuvre des lignes directrices en matière de zone nationale de sélection.
 - Trois des quatre groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi (groupes désignés) – les femmes, les minorités visibles et les Autochtones – sont maintenant nommés à la fonction publique dans une proportion supérieure à leur disponibilité respective au sein de la population active.
- 1.14 En 2003-2004, nous avons établi une feuille de route pour que la CFP devienne une organisation solide et pertinente dans le contexte du nouveau régime de dotation et d'activités politiques. De nombreux progrès ont été accomplis, notamment dans certains domaines exprimés ciblés :
- La CFP a délégué presque tous ses pouvoirs de nomination et ses pouvoirs connexes aux administrateurs généraux.
 - La CFP a énoncé ses attentes à l'égard du rendement organisationnel et de la responsabilité, dans le contexte d'un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs, dans l'Instrument de délégation et de responsabilité en matière de nomination, le Cadre de lignes directrices en matière de nomination et le Cadre de responsabilité en gestion de la dotation.
 - Le Cadre de lignes directrices en matière de nomination et l'orientation connexe, ainsi que les services et les outils de dotation et d'évaluation qu'offre la CFP sont examinés et améliorés continuellement en fonction de l'expérience acquise, afin de mieux répondre aux besoins des ministères et des organismes. La CFP a également mis en place l'infrastructure requise pour s'adapter à un environnement de recouvrement des coûts.

La CFP reconnaît l'ampleur des changements, notamment d'ordre culturel, qui ont été nécessaires pour passer d'une approche fondée en grande partie sur les règles à une approche principalement fondée sur les valeurs.

Des progrès ont été réalisés [...] les administrateurs généraux et le Programme de renouvellement de la fonction publique mené par le greffier du Conseil privé y ont fortement contribué.

1.11

La CFP reconnaît l'ampleur des changements, notamment d'ordre culturel, qui ont été nécessaires pour passer d'une approche fondée en grande partie sur les règles à une approche principalement fondée sur les valeurs. Considérant les défis auxquels nous sommes confrontés, un effort concerté de tous les principaux intervenants (les administrateurs généraux, les gestionnaires, les fonctionnaires, les organismes centraux, la collectivité des ressources humaines et la CFP) est maintenant requis pour instaurer une approche réellement fondée sur les valeurs, et d'en assurer sa régression plutôt que sa régression.

Progrès réalisés

1.12

Dans notre premier rapport annuel à titre de commissaires, en 2003-2004, nous avons indiqué que la mise en œuvre de la LEFP représentait une occasion de régler certaines préoccupations de longue date, dont les suivantes : la planification et la capacité des organisations en matière de ressources humaines, le recours à l'embauche à court terme, l'entrée des diplômés d'université à la fonction publique et l'accessibilité des postes dans la fonction publique.

1.13

Des progrès ont été réalisés dans ces domaines; les administrateurs généraux et le Programme de renouvellement de la fonction publique mené par le greffier du Conseil privé y ont fortement contribué. Les points suivants sont particulièrement dignes de mention :

- Les priorités et les stratégies de dotation ont continué de s'améliorer : 63 % des ministères et organismes ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » à cet égard en 2009-2010, par rapport à 15 % en 2007-2008, selon les activités de surveillance de la CFP.
- La proportion de nouveaux fonctionnaires nommés à un poste pour une période indéterminée et n'ayant jamais travaillé à la fonction publique a augmenté, passant de 15,9 % en 2004-2005 à 37,0 % en 2009-2010.
- La durée des nominations intérimaires a diminué : en effet, la durée moyenne des nominations donnant lieu à une promotion était de 13,5 mois pour la période de 2007 à 2009, et de 12,5 mois pour les nominations sans promotion (si on compare à 15 et à 13 mois respectivement pour la période de 2002 à 2004).
- La proportion totale d'étudiants ayant participé au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat qui ont ensuite été nommés à la fonction publique (pour une durée déterminée ou

généraux, ce qui représente une hausse de 3,4 % depuis mars 2009, comparativement à une hausse de 4,5 % entre mars 2008 et mars 2009. Cette hausse de 3,4 % est attribuable à une augmentation de l'effectif dans les catégories suivantes : les fonctionnaires nommés dans des postes pour une période indéterminée (plus de 3 %), les fonctionnaires nommés dans des postes de durée déterminée (0,15 %), les étudiants embauchés (0,14 %) et les employés occasionnels (0,06 %).

1.6 La croissance de l'effectif a été principalement observée dans cinq organisations, soit Service correctionnel Canada, Environnement Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Dans le cas des trois dernières organisations, il a été établi qu'elles assumaient un rôle dans l'exécution du Plan d'action économique du Canada (PAE) contenu dans le budget de 2009. D'ailleurs, la moitié de la croissance totale de l'effectif entre mars 2009 et mars 2010 était attribuable aux organisations ayant un mandat à remplir pour l'exécution du PAE.

1.7 Le ralentissement de la croissance a influencé les activités de dotation et d'embauche en 2009-2010. Chez les organisations assujetties à la LEFP, ces activités ont diminué de 2,2 % par rapport à l'exercice 2008-2009.

1.8 Selon les diverses activités de surveillance menées par la CFP en 2009-2010, des progrès considérables ont été accomplis dans la mise en œuvre de la LEFP au cours des quatre dernières années. Les éléments essentiels de la LEFP sont en place et les progrès se poursuivent pour atteindre ses objectifs concernant le régime de dotation et les activités politiques.

1.9 Cette année, la CFP conclut que les valeurs fondamentales du système, soit le mérite et l'impartialité politique, sont respectées globalement et que les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité sont généralement respectées dans les décisions de dotation prises dans toute la fonction publique. Toutefois, malgré près de cinq années de fonctionnement dans le contexte des cadres législatif et politique actuels, les fonctionnaires à tous les niveaux ne démontrent toujours pas uniformément qu'ils comprennent comment appliquer et opérationnaliser les valeurs fondamentales et les valeurs directrices et comment les intégrer dans leurs décisions.

1.10 Maintenant que le système est en place, la CFP estime que tous les intervenants doivent en assurer la viabilité à long terme. Pour ce faire, il faudra s'efforcer de régler les questions non résolues. Il faudra aussi veiller à ce que le système permette de répondre aux nouveaux défis et puisse s'y adapter pour que la population canadienne continue de bénéficier d'une fonction publique professionnelle, non partisane et fondée sur le mérite durant les prochaines décennies.

à long terme.

Maintenant que le système est en place, la CFP estime que tous les intervenants doivent en assurer la viabilité

1.1 En 2009-2010, la Commission de la fonction publique (CFP) a continué d'assumer son rôle unique et essentiel qui est de s'assurer, pour le compte du Parlement et de la population canadienne, que la fonction publique est professionnelle, non partisane et fondée sur le mérite.

1.2 Il s'agit de notre dernier rapport annuel à titre de commissaires et du quatrième rapport annuel depuis l'entrée en vigueur de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) en 2005. En tant que premiers commissaires nommés en vertu de la loi actuelle, nous croyons qu'il nous incombe de présenter au Parlement notre point de vue sur les progrès accomplis depuis 2005 sur les améliorations encore nécessaires et sur les mesures à prendre dans l'avenir pour implanter et maintenir le système fondé sur les valeurs, lequel est la clef de voûte de la LEFP.

1.3 Cette année, notre rapport annuel porte principalement sur les résultats des activités de la CFP en 2009-2010, dans le contexte global des nouvelles pressions exercées sur la fonction publique. Nous développerons plusieurs des observations formulées dans la présente Opinion dans notre contribution à l'examen législatif de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP) et dans le rapport spécial au Parlement de la CFP sur l'évaluation de la LEFP, qui sera déposé au printemps 2011.

1.4 Nous aimerions profiter de l'occasion pour commémorer le décès, survenu au printemps 2009, du professeur Ted Hodgetts, à l'âge de 91 ans. Le monde universitaire canadien et la fonction publique fédérale ont alors perdu une figure légendaire. M. Hodgetts était un ami très spécial de la CFP. L'étude marquant de 1972 sur l'organisation qui a précédé la CFP, intitulée *Histoire d'une institution : la Commission de la Fonction publique du Canada, 1908-1967*, dont il était le coauteur, demeure l'ouvrage à lire sur l'origine de la fonction publique non partisane et fondée sur le mérite. Cet ouvrage nous a guidés dans notre rôle de commissaires. M. Hodgetts nous aura notamment fait comprendre ainsi qu'à des générations d'étudiants et de fonctionnaires comment protéger le mérite et l'impartialité politique de la fonction publique de façon indépendante, et pourquoi il est essentiel de le faire.

Evaluation globale

1.5 En 2009-2010, la fonction publique du Canada a continué de croître, comme tout au long de la dernière décennie. Cependant, pour la première fois en trois ans, le rythme de croissance global a ralenti. En mars 2010, on comptait 216 045 individus dans les organisations au sein desquelles la CFP a délégué son pouvoir de nomination aux administrateurs

En tant que premiers commissaires nommés en vertu de la loi actuelle, nous croyons qu'il nous incombe de présenter au Parlement notre point de vue sur les progrès accomplis depuis 2005 [...]

Opinion de la Commission



Chapitre I

Tableau 37 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure.....	170
Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et la catégorie professionnelle.....	170
Tableau 39 : Activités de dotation selon le type et la région géographique.....	171
Tableau 40 : Nominations externes à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée et une durée déterminée de trois mois et plus, selon le groupe désigné d'équité en emploi et la région géographique.....	172
Tableau 41 : Activités de dotation selon le type et le groupe de la première langue officielle.....	173
Tableau 42 : Activités de dotation selon le type, le groupe de la première langue officielle et les exigences linguistiques du poste.....	174
Tableau 43 : Activités d'embauche des étudiants et nominations externes à la fonction publique, selon le programme de recrutement et la région géographique.....	175
Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation.....	176
Tableau 45 : Changement dans l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique selon l'organisation.....	181
Tableau 46 : Administration des priorités (total de la fonction publique).....	185
Tableau 47 : Nombre et répartition des postulants inscrits au programme de recrutement postsecondaire (automne 2009), selon la région géographique de résidence.....	186
Tableau 48 : Profil géographique et scolaire des postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant.....	187
Tableau 49 : Répartition en pourcentage des postulants à des processus externes et de la population canadienne.....	188
Tableau 50 : Nominations externes pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique à des postes de niveau d'agent.....	189
Tableau 51 : Nominations externes pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique à des postes autres que ceux du niveau d'agent.....	190
Annexe 3.....	191
Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique (en vigueur le 31 mars 2010).....	191
Annexe 4.....	192
Plan de vérification et d'études pour 2011 et 2012.....	192
Résumé des projets de vérification et d'études en cours et prévus pour 2011 et 2012.....	192
Annexe 5.....	194
Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique – Plan d'action.....	194
Annexe 6.....	201
Glossaire.....	201
Biographies.....	216
Organigramme de la Commission de la fonction publique.....	220
Bureaux de la Commission de la fonction publique.....	222

101	Systèmes de soutien aux ressources humaines des organisations.....
102	Responsabilisation des organisations à l'égard des résultats.....
104	Organisations ayant obtenu le meilleur rendement.....
105	Efficience et durée des processus de dotation.....
106	Possibilité d'autres progrès.....
107	Processus de dotation collective.....

Chapitre 6

112	Surveillance.....
112	Vérifications.....
113	Études.....
120	Examen de la surveillance et recommandations.....
121	Enquêtes relatives à des processus de nomination.....
123	Enquêtes menées en vertu de pouvoirs précis.....

Chapitre 7

132	Habilitation des ministères et organismes.....
132	Amélioration de la série de lignes directrices.....
136	Administration des droits de priorité.....
138	Infrastructure habilitante.....
139	Recrutement de diplômés postsecondaires.....
142	Recrutement d'étudiants à des postes temporaires.....
147	Statistiques relatives au recrutement.....
151	Bassins et répertoires gérés par la CFP.....
152	Services de ressourcement des cadres de direction.....
153	Produits et services d'évaluation.....
153	Nombre d'évaluations.....
155	Outils et services d'évaluation personnalisés.....
155	Mesures d'adaptation liées aux évaluations.....
156	Évaluation de la langue seconde.....
159	Sécurité des examens.....
160	Innovations dans le domaine des évaluations et des examens en ligne.....
161	Projet de modernisation de la dotation.....
161	de la fonction publique.....

Annexes

166	Annexe 1.....
166	Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation.....
167	Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation : efficacité et respect des valeurs directrices.....
168	Annexe 2.....
168	Tableaux statistiques.....
168	Tableau 36 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon le type et la durée d'emploi.....

Table des matières

Chapitre 1

Opinion de la Commission	8
Évaluation globale	8
Progrès réalisés	10
Viabilité du système	12
Prochaines étapes	21

Chapitre 2

Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs	26
Fonctionnaires assujettis à la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>	26
Activités globales d'embauche et de dotation dans la fonction publique	28
Activités d'embauche à la fonction publique selon la région géographique	29
Groupe de la direction	32
Langues officielles	35
Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique	38

Chapitre 3

Rendement global pour le mérite et les valeurs directrices	42
Évaluation globale	43
Mérite	43
Valeurs directrices	45
Justice	45
Transparence	50
Accessibilité	54
Représentativité	59

Chapitre 4

Une fonction publique non partisane	66
Défis sur le plan de l'impartialité politique	67
Protection de l'impartialité politique de la fonction publique	70
Impartialité politique en dotation	70
Régime visant les activités politiques : partie 7 de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>	71
Relation entre la fonction publique et la sphère politique	80
Protection de l'impartialité politique au XXI ^e siècle	83

Chapitre 5

Gestion de la dotation dans les ministères et organismes	92
Méthodologie d'évaluation	92
Portée de l'évaluation	94
Évaluation globale des facteurs clés de réussite	95
Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux	96
Imposition de conditions relatives à la délégation des pouvoirs	97
Planification de la dotation et surveillance des résultats	98

Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité politique, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérerons avec fierté :

Intégrité dans nos actes;

Justice dans nos décisions;

Respect dans nos relations;

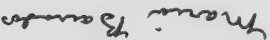
Transparence dans nos communications.


Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6


Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2009-2010.

Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 23 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13).

Nous vous prions d'agréer l'assurance de notre très haute considération.


Maria Barrados
President


Manon Vennat
Commissioner


David Zussman
Commissioner

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Téléphone : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Vous pouvez également consulter le présent rapport sur notre site Web,
à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca.

N° de catalogue : SC1-2010
ISBN : 978-1-100-52318-7

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2010

2009-2010

Rapport annuel

Commission de la fonction publique



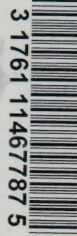
14380



2009-2010

Rapport annuel

Commission de la fonction publique



3 1761 11467 87 5